نموذج ترخيص

أنا الطالب : راوع بن برد بن قاعد العنزي أمنح الجامعة الأردنية و/ أو من تفوضه ترخيصاً غير حصري دون مقابل بنشر و / أو استعمال و / أو استغلال و / أو ترجمة و / أو تصوير و / أو إعادة إنتاج بأي طريقة كانت سواء ورقية و / أو إلكترونية أو غير ذلك رسالة الماجستير / الدكتوراه المقدمة من قبلي وعنوانها:

تصور مقترح لتطوير الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة

وذلك لغايات البحث العلمي و / أو التبادل مع المؤسسات التعليمية والجامعات و / أو لأي غاية أخرى تراها الجامعة الأردنية مناسبة، وأمنح الجامعة الحق بالترخيص للغير بجميع أو بعض ما رخصته لها.

اسم الطالب: راوع بن برد بن قاعد العنزي

التوقيع:

التاريخ: ٢٣/١٠/٢٠١٧م

تصور مقترح لتطوير الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة

إعداد

رافع بن برد قاعد العنزي

المشرف

الأستاذ الدكتور عبد الفتاح صالح خليفات

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في

الإدارة التربوية

كلية الدراسات العليا

الجامعة الأردنية

أب، 2017م

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الأطروحة بعنوان: **(تصور مقترح لتطوير الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة)**، وأجيزت بتاريخ 2017/8/10م.

<u>التوقيع</u>	<u>أعضاء لجنة المناقشة</u>
....	**الأستاذ الدكتور عبد الفتاح صالح خليفات، رئيسًا ومشرفًا** أستاذ – الإدارة التربوية
....	**الأستاذ الدكتور " محمد أمين" حامد القضاة، عضواً** أستاذ – أصول التربية
....	**الدكتور صالح أحمد عباينة، عضواً** أستاذ مشارك – الإدارة التربوية
....	**الأستاذ الدكتور حسن أحمد الطعاني، عضواً خارجياً** أستاذ – الإدارة التربوية

جامعة مؤتة

الإهداء

إلى والدي ...غفر الله له وأسكنه فسيح جناته

إلى والدتي الغالية........... أطال الله في عمرها

إلى أخي الدكتور سعد ....إلى أخي الأستاذ ناصر..... حفظهما الله

وإلى َزوْجَتي العَزيزة...

وإلى أولادي أغلى ما أملك في حياتي والذين أرجو الله لهم مستقبلاً زاهرا

وإلى كل من مد لي يد العون والمساعدة

الشكر والتقدير

أتوجه بالحمد والشكر لله عز وجل بداية على منه وكرمه، وأشكره على توفيقه لإتمام هذا العمل وإنجازه على هذا الوجه، وأتقدم بخالص الشكر والامتنان لمشرفي الفاضل الأستاذ الدكتور عبدالفتاح صالح خليفات على توجيهاته ونصائحه وعلى رحابة صدره وسعة أفقه، وما قدمه لي من عون ومساندة في مراحل إنجاز هذه الأطروحة، والذي كان لدعمه وتوجيهاته الدور الكبير لإخراج هذه الأطروحة بأحسن صورة، والشكر الكبير إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة:**.الأستاذ الدكتور " محمد أمين" حامد القضاة، والدكتور صالح أحمد عبابنة، والأستاذ الدكتور حسن أحمد الطعاني.**

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أسرة الجامعة الأردنية ممثلة برئيسها ومنسوبيها جميعا، وأخص بالذكر عميد وأعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم التربوية على الجهود التي بذلوها في توفير الأجواء الأكاديمية المناسبة لإكمال دراستي.

والشكر الجزيل إلى كل من ساهم وقدم المساعدة والدعم لإنجاز هذا العمل العلمي.

الباحث

رافع بن برد العنزي

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملحقات

تصور مقترح لتطوير الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة

إعداد

رافع بن برد قاعد العنزي

المشرف

الأستاذ الدكتور عبد الفتاح صالح خليفات

الملخص

هدفت الدراسة إلى اقتراح تصور لتطوير الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي والتطويري، وتم تطوير استبانة كأداة للدراسة، واختيرت عينة بالطريقة العشوائية البسيطة بلغت (770) مديرًا ومعلمًا، وأظهرت النتائج أن واقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر قادة المدارس ومعلميها جاء بدرجة متوسطة، وجاءت المجالات مرتبة تنازليًا كالآتي: (التحول الوظيفي للمعرفة، العمل الإداري، التكيف الوظيفي، العمل مع المعلمين، التقويم والرقابة الاستراتيجية)، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعًا لمتغير الخبرة، أو المركز الوظيفي، أو التفاعل بين (الخبرة والجنس والمركز الوظيفي)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس على جميع المجالات باستثناء مجال التقويم والرقابة الاستراتيجية لصالح الذكور. وجاءت جميع معوقات الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة بدرجة مرتفعة، وقدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لتطوير الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة، وأوصت الدراسة وزارة التعليم لتبني تطبيقه.

الكلمات المفتاحية: الأداء الوظيفي، مشرفون تربويون، المملكة العربية السعودية، اقتصاد المعرفة.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

المقدمة

في ظل العولمة والتحولات الاقتصادية والسياسية والثقافية، وفي ظل التغييرات التي شهدها العـالم، والـذي يعـيش فيمـا يسـمى بالانفجـار المعرفـي، أصـبح تطبيـق مبـادئ اقتصـد المعرفـة وتكنولوجيا المعلومات ضرورة حتمية، وتعقد الآمال على الأنظمة التربوية فـي النهوض باقتصـاد المعرفة، وإنشـاء جيل قـادر علـى استخدام تكنولوجيـا المعلومـات، والاستفادة منهـا، الأمـر الـذي يستدعي وجود نظام إشرافي تربوي مواكب قـادر علـى مواجهـة تحديات العصـر واستثمارها فـي تحسين العملية التربوية.

يُعد القـرن الحـادي والعشـرين قـرن الاقتصـاد المبنـي علـى المعرفـة (الكبيسـي، 2006)، ويشهد العالم المعاصـر متغيـرات كبيـرة فـي ظـل التوجـه نحـو العولمـة والخصخصـة والانـدماجات الاقتصادية كذلك فأنه يشهد تسارعاً كبيراً في موضوع التطورات التكنولوجيـة، التـي أسـهمت فـي ترسـيخ اقتصــاد المعرفــة (القرنــي، 2011) واقتصــاد المعرفــة هــو الاقتصــاد الــذي يقـوم علــى المعلومات, أي أن المعلومات هي العنصر الوحيد فـي العمليـة الإنتاجيـة، والمعلومـات هـي المنـتج الوحيد فـي هذا الاقتصـاد, والمعلومـات وتكنولوجياتهـا هـي التـي تشكل أو تحـدد أسـاليب الإنتـاج وفرص التسويق ومجالاته.، ويقوم على فهم جديد أكثر عمقًا لـدور المعرفـة ورأس المـال البشـري في تطور الاقتصـاد وتقدم المجتمـع (عبد الرحمن والعزازي، 2004) وباتـت المعلومـات مـوردًا أساسيًا مـن المـوارد الاقتصـادية لـه خصوصـيته، بـل إنهـا المـورد الاسـتراتيجي الجديـد فـي الحيـاة الاقتصادية, المكمل للموارد الطبيعية، كما تشكل تكنولوجيا المعلومات العنصر الأساسي في النمـو الاقتصاد المعرفي، فمع التطور الهائل للأنظمة المعلوماتية، تحولت تكنولوجيا المعلومات إلى أحد أهم جوانب تطور الاقتصاد العالمي (السالم، 2014)، والاقتصاد الذي يستند إلـى أسـاس معرفـي هو اقتصاد يستفيد من تأثيرات مختلف أشكال هياكل شبكات الاتصـال فـي عمليـات تنظـيم وتطـوير الدخول إلى حيز المعلومات والمعرفة (سلمان، 2009).

ويستند تطبيق مبادئ الاقتصاد المعرفي في التعليم على في أساسه على عدة ركائز أهمها الابتكار(البحث والتطوير)، لمواكبة ثورة المعرفة المتنامية واستيعابها وتكييفها مع الاحتياجات التعليمية، والاحتياجات الأساسية للإنتاجية والتنافسية الاقتصادية، حيث يتعين توفر اليد العاملة الماهرة والإبداعية أو رأس المال البشري القادر على إدماج التكنولوجيات الحديثة في العمل،

وتتنام الحاجة إلى دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فضلًا عن المهارات الإبداعية في المناهج التعليمية وبرامج التعلم مدى الحياة (خلف، 2007)، وتهيئة البنية التحتية المبنية على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التي تسهل نشر وتجهيز المعلومات والمعارف وتكييفه مع الاحتياجات المحلية، لدعم النشاط التعليمي والاقتصادي (الديب، 2010)، وتعزيز الحاكمية الرشيدة، والتي تقوم على أسس اقتصادية قوية تستطيع توفير كل الأطر القانونية والسياسية التي تهدف إلى تحسين التعليم، وتشمل هذه السياسات التي تهدف إلى جعل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أكثر إتاحة ويسر، وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية، وتحسين الأداء.

يعد الإشراف التربوي عملية متكاملة تشمل جميع النشاطات التربوية المنظمة التعاونية المستمرة، التي يقوم بها المشرفون التربويون وقادة المدارس والأقران والمعلمون أنفسهم، بغية تحسين مهارات المعلمين التعليمية، وتطويرها، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية التعلمية (السعود، 2002)،

ويهدف الإشراف التربوي لقيادة المعلمين والعاملين في الحقل التربوي لتحسين التعليم مهنيًا، وتوجيه المعلمين ومراجعة الأهداف التربوية، وأساليب التعليم واختبارها وتقويمها، وهو جانب من الإدارة المدرسية يركز على تحقيق التوقعات التعليمية للنظام التربوي (مرسي، 2001)، فالأداء الإشرافي التربوي يهدف إلى مساعدة من هم في موقع العمل رغبة في تمكينهم من النمو المهني والثقافي والسلوكي وكل ما من شأنه أن يرفع مستوى عملية التعليم والتعلم ويزيد من الطاقات الإنتاجية (عطوي، 2008)، فالنظام الإشرافي التربوي يهدف إلى تقويم وتطوير العملية التعليمية ومتابعة تنفيذ كل ما يتعلق بها ، لتحقيق الأهداف التربوية وهو ما يشمل جميع العمليات التي تجرى في المدرسة تدريبية كانت أم إدارية، تتعلق بأي نوع من أنواع النشاط التربوي في المدرسة أو خارجها والعلاقات والتفاعلات الموجودة بينها (أمين، 2007)، وبهذا فإن الإشراف التربوي يرمي إلى تحسين العملية التعليمية وتنمية كفايات المعلم المهنية.

إن هذا التطور في الوعي والمفاهيم تجاه أهمية تطبيق مبادئ الاقتصاد المعرفي في الإشراف التربوي أدى إلى تبلور قناعة راسخة حول حيوية دور الإشراف التربوي في مواجهة تحديات التنمية على كافة المستويات وزيادة دورها وفاعليتها في تحسين العملية التربوية، ويتزايد الاهتمام بالنظام الإشرافي بشكل مضطرد باعتباره الموجه للعملية التربوية، وبظهور القوة الجديدة التكنولوجيا الحديثة، التي ترسم مع النظام التربوي الطريق نحو تحقيق اقتصاد المعرفة، باتت الأساليب التربوية التقليدية، لا تفي باحتياجات العصر، الأمر الذي يؤكد على ضرورة التحديث والاستناد إلى نظام إشرافي معاصر، يوجه العملية التربوية ويعززها في ضوء اقتصاد المعرفة (Memduhoglu, 2012). فلقد شكل اقتصاد المعرفة ثورة تاريخية فريدة وغير مسبوقة في

قواها وعناصرها وتأثيراتها على كافة المؤسسات الطامحة للتطور والازدهار (ياسين، 2007). ولم تكن التربية والتعليم بمعزل عن تأثيرات اقتصاد المعرفة، إذ أعادت الكثير من الأنظمة التربوية بناء أنظمتها التربوية بما يحقق اقتصاد المعرفة، ذلك باستثمار التكنولوجيا الحديثة وبخاصة الحواسيب وشبكة الإنترنت في التعليم والتعلم، وتنظيم الأعمال الإدارية والإشرافية (Ovando & Huckestein, 2003). واستنادًا إلى أهمية اقتصاد المعرفة والدور الكبير الذي يمكن أن يؤديه في تحسن الأداء الإشراقي جاءت الدراسة الحالية لتقديم تصور مقترح لتطوير الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة.

مشكلة الدراسة:

في ضوء فحص مدى كفاية جهاز الإشراف التربوي الذي قامت به وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، لمواكبة عصر الاقتصاد المعرفي، والذي تم بموجب نتائجه إعادة تحديد مهام المشرفين التربويين، ووضع برامج تدريبية مستمرة لهم، وإخضاعهم لامتحانات دورية، وإكسابهم المهارات التكنولوجية اللازمة لمواكبة اقتصاد المعرفة (وزارة التعليم السعودية، 2014)، وفي ضوء تنوع تحديات اقتصاد المعرفة في المملكة العربية السعودية التي شهدت انفتاحًا حضاريًا كبيرًا، وخاصة في قطاع التكنولوجيا، والاستثمار فيها، وانعكاس ذلك على النظام التربوي، ونظرًا لأهمية الإشراف التربوي في مواجهة هذه التحديات لتحسين وتطوير العملية التعليمية التعلمية، وفي ضوء اطلاع الباحث على العديد من الدراسات التي تناولت مجتمعات عربية وأجنبية مثل دراسة فاندووهوكستين (Ovando & Huckestein, 2003)، والقداح والخرابشة (2011)، والياور (2010)، والتي أظهرت نتائجها أهمية العملية الإشرافية التربوية من ناحية، ووجود قصور أيضًا في الأنظمة الإشرافية في ضوء اقتصاد المعرفة، وفي ضوء عدم وجود دراسات استهدفت اقتراح تصور لتطوير الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة- على قدر اطلاع الباحث- وفي ضوء اتخاذ وزارة التعليم السعودية (2014) قرارات بإعادة هيكلة النظام الإشرافي التربوي بما يتفق واقتصاد المعرفة، تأكدت الحاجة إلى إجراء مثل هذه الدراسة لتقييم واقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين واقتراح تصور لتطويره في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية.

أسئلة الدراسة:

1. ما واقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر قادة المدارس ومعلميها؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) بين متوسطات عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين تعزى لمتغيرات (الجنس، المركز الوظيفي، الخبرة، والتفاعل بينها)؟
3. ما معوقات الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر قادة المدارس ومعلميها؟
4. ما التصور المناسب لتطوير الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة ؟
5. ما درجة ملاءمة التصور المقترح لتطوير الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر الخبراء والمختصين؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى ما يلي:

- التعرف إلى واقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة.
- التعرف إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات قائدي ومعلمي المدارس حول الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين تعزى لمتغيرات (الجنس، المركز الوظيفي، الخبرة).
- اقتراح تصور لتطوير الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة.

أهمية الدِّراسة:

جاءت أهمية الدراسة الحالية من جملة اعتبارات نظرية وعملية منها:

اولاً: الأهمية النظرية:

- يتوقع أن يسهم هذا البحث في تزويد الباحثين بمعلومات وأفكار حديثة حول الأدوار التي يمكن أن يتمثلها الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في ضوء اقتصاد المعرفة.

- كما يتوقع أن تفتح هذه الدراسة أبوابًا جديدة أمام الباحثين في مجال الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية بقصد إجراء بحوث ودراسات ذات صلة بالدراسة الحالية, بحيث تعزز أو تنفي ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج.

ثانياً: الأهمية العملية:

- صناع القرار التربوي، تقدم الدراسة الحالية تغذية راجعة للقائمين على العملية الإشرافية في المملكة العربية السعودية حول واقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين ومساعدتهم في صناعة القرار لاتخاذ التدابير اللازمة للارتقاء بها.
- المشرفون التربويون، تقدم الدراسة الحالية تغذية راجعة للمشرفين التربويين حول واقع أدائهم في المملكة العربية السعودية، وتقدم نموذج مقترح لتطويرها في ضوء اقتصاد المعرفة.
- قادة المدارس، تقدم الدراسة الحالية تغذية راجعة لقادة المدارس حول واقع الأداء الإشراقي في مدارسهم.
- معلمو المدارس: تقدم الدراسة الحالية تغذية راجعة لمعلمي المدارس حول أهم معوقات التي تواجه العملية الإشرافية.

مصطلحات الدراسة:

تتبنى الدراسة المصطلحات الآتية:

التصور المقترح: "هو بناء فكري يتكون من مجموعة من المبادئ التي توجه تنفيذ إجراءات معينة بغرض التقدم في مجال ما" (منصور، 2005، 28).

ويعرف إجرائيًا في هذه الدراسة بأنه مجموعة من الإجراءات الشاملة المنظمة، مبني على تصورات قائدي وقائدات ومعلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة القريات حول تطويرالاداء الوظيفي للمشرفين التربويين في ضوء اقتصاد المعرفة.

الأداء الوظيفي: هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة والمكونة لوظيفة الفرد (السلطان، 2004).أما إجرائياً يعرف بالدرجة الكلية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على الأداة التي أعدت لهذه الغاية.

اقتصاد المعرفة: "هو الاقتصاد الذي ينشئ الثروة من خلال عمليات وخدمات المعرفة، في القطاعات المختلفة، بالاعتماد على الأصول البشرية" (البيلاوي، 2007، 18).

ويعرفه الباحث إجرائيًا بأنه تكوين وتبادل المعرفة وإنتاجها وتوظيفها في كفاية في جميع مجالات الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين.

حدود الدراسة ومحدداتها:

تتحدد نتائج الدراسة الحالية في ضوء الآتية:

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في محافظة القريات .

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة للعام الدراسي 2015-2016.

المحددات البشرية: اقتصرت الدراسة على المشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة.

المحددات الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تقييم الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية لتقديم تصور مقترح لتطوير الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل جزأين: الأول تضمن عرضًا للأدب النظري، والثاني تضمن عرضًا للدراسات السابقة العربية والأجنبية، وعلى النحو الآتي:

أولًا الأدب النظري

تضمن الأدب النظري مفهوم الإشراف التربوي، وأساليبه، وسبل تنمية أداء المشرفين التربويين، واقتصاد المعرفة، وكالتالي:

مقدمة:

ويعد المشرف التربوي من مدخلات النظام التربوي الذي يقع على عاتقها تحسين العملية التعليمية والتعلمية، فالإنسان يحتاج أن يُحفز وفقًا لإنجازه، وإتقان ما يكلف به من عمل، لذلك فإنه من الضروري وجود مواقع وظيفية إشرافية متعددة في الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة وبخاصة عند المستويات التنفيذية والإجرائية، بحيث يكون الإشراف ضيقًا ويشعر المنفذون أو الإجرائيون بأنهم تحت الإشراف، والمتابعة المستمرة على الدوام، فالإنسان نشط بطبعه ويميل إلى إنجاز وإتقان ما يكلف به من أعمال طالما كانت طبيعة العمل وظروفه مناسبة، بالإضافة إلى تحقيق رضا العامل عن عمله وإشباعه لاحتياجاته ومتطلباته، فلعنصر الإشراف أهمية كبيرة في أي هيكل تنظيمي، وذلك من منطلق مسؤولية هؤلاء المشرفين عن ضمان عمليات التنسيق والتكامل فيما بين الأعمال التي يؤديها المنفذون والإجرائيون (العجمي، 2010).

وفي المؤسسات التربوية ينظر إلى المشرف التربوي على أنه قائد تربوي تناط به مهام حيوية وبالغة الأهمية، فلم يعد يقتصر دوره على توجيه ومراقبة أداء المعلمين وتقيمهم، والتأكد من جودة ترتيب السجلات وحفظها، وآلية توزيع الدروس بين المعلمين، بل إن فعالية دوره الجديد مرتبطة بتحسين كفاية العملية التعليمية، وأن لها دورا مهما في إنجاح المدرسة لتحقق أهدافها ورسالتها، فالأسلوب القيادي الذي يمارسه، والصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصيته، وقدرته على توظيف إمكانيته نحو العمل البناء، من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية مع المعلمين، وتحسين ظروف العمل لهم وحفزهم على العطاء المستمر، يسهم بشكل كبير في تحسين أداء المعلمين، وبالتالي تطوير العملية التعليمية التعلمية (عامر والمصري، 2013).

ويتمثل الإشراف التربوي بجميع الجهود المبذولة للتأثير على أداء المعلم من أجل تحسين عملية التعلم، فالإشراف عمل تعليمي يضع المعلم أمام حقائق جديدة، وتدريبي يدربه على مهارات جديدة، وتنسيقي يحركه في إطار خطة منظمة موضوعة بالتعاون معه، وتغييري يستهدف إحداث التغيير في سلوكياته وسلوكيات طلبته، واستشاري يقدم مقترحات؛ فهو عملية تساعد المعلمين على امتلاك القدرات لتنظيم تعلم الطلبة بشكل يحقق الأهداف التربوية، والمشرف التربوي في ضوء هذه النظرة، يقدم للمعلم التدريب والتوجيه قبل أن يقوم بعمله. وهو بذلك يقوم فكرة وتطبيقًا بتوضيحهما للمعلم؛ فالتقويم في الإشراف التربوي يأتي بعد التخطيط والتدريب والتوجيه والمساعدة على استكشاف الموارد اللازمة لتمكين المعلم في عمله (حسان والعجمي، 2010).

فالعملية الإشرافية هي مجال دراسي وتطبيقي، يهتم بالعمليات الإدارية ، وتحسين وتطوير التدريب والتعليم ، وكل الأنشطة المختلفة التي تخدم العملية التعليمية، وبذلك فهي مسؤول مباشر عن سير العملية التعليمية بجوانبها المختلفة (أبو عيطة، 2009).

ولقد أصبحت عملية التدريب في الألفية الثالثة، مكان الصدارة في قضايا التربية والتعليم، له أبنيته الفكرية المؤسسة على الحقائق والمفاهيم والنظريات، وله هدفه المتمثل في تنمية قدرات أفراد المجتمع المدرسي كافة، واستثمارها وفق معايير الكفاءة والفعالية والاستثمارية، فالتدريب أثناء الخدمة مهما تنوعت أشكاله ومستوياته، إنما يستهدف تطوير الأداء الوظيفي، وزيادة العائد من رأس المال البشري، وذلك عن طريق استثمار طاقات الأفراد الإنتاجية، والإمكانات المتاحة، وبخاصة التقنية منها، باعتبارها سمة العصر الحديث، وتنظيم العلاقات الإنسانية القائمة لتحقيق أقصى إنتاج ممكن، ومن ثم يصبح تدريب المشرفين التربويين وتطوير أدائهم ضرورة لتطوير العملية التعليمية لا تحتاج إلى تأكيد (أمين، 2007).

حيث أن تطوير الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين يسعى إلى رفع مستوى التعليم والتعلم وتحسين مخرجاته وهو الهدف الأساس لمسيرة إصلاح التعليم، وربط برامج التدريب التربوي بالتغيرات الجديدة في المناهج ومتطلبات التعليم الحديثة، وبخاصة اقتصاد المعرفة، وتلبية حاجات المعلمين الشخصية في التعليم والتطوير الذهني لهم (سيد، 2009).

لذا يرى الباحث أن العملية الإشرافية هي عملية واسعة النطاق، تهدف بالأساس إلى تحقيق العملية التعليمية التعلمية ، الأمر الذي يستدعي التعرف إلى مفهوم الإشراف التربوي.

مفهوم الإشراف التربوي

يعني الإشراف بأنه التوجيه والمعاونة، كأن نقول: وجهه وأعانه، أو وضعوا الخطط بعضهم مع بعض، أو تحدث بعضهم مع بعض بشأن تحسين عملية التعليم والتعلم، وبهذا المعنى يكون عمل الشخص الذي يناط به الإشراف هو أن يسهل على الأفراد (ويليس، 2005).

والإشراف التربوي مفهوم يحمل في طياته العديد من المهمات الإدارية والفنية، وبما أن المشرفين التربويين يقومون في كثير من الأحيان بدور معلمي المعلمين، فإن من الأهمية بمكان أن يُنظر إلى دورهم على أنه دور الموجه للعملية التعليمية، مما يوجب على المشرفين أن يحتفظوا بمخزون من الأساليب والممارسات الإشرافية ليختاروا الملائم منها لتلبية حاجات المعلمين المختلفة (Carl,1981).

والإشراف التربوي عملية تهتم بتطوير المعلمين مهنيًا، وتأكيد فرص التعلم المستمر؛ وترسخ قيم التعاون، والعمل الجماعي، واحترام جميع المشتركين في العملية التعليمية، لذا تحظى العملية الإشرافية بأهمية متزايدة لمواكبة التطورات المستجدة على الساحة التربوية (عبد الهادي، 2002).

ويعني الإشراف التربوي "العملية التفاعلية التي تتم بين فرد أو أفراد وبين المعلمين بقصد تحسين أدائهم. أما الهدف النهائي من ذلك كله، فهو تحسين تعليم التلاميذ، وقد يتضمن تحقيق هذا الهدف تغيير سلوك المعلم، وتعديل المنهاج، وإعادة تشكيل البيئة التعليمية" (فيفر، 1993، ص56).

ويؤيد الباحث ما ذهب إليه عبد الهادي من ضرورة العملية الإشرافية لتطوير العمل المؤسسي، وبخاصة فيما يتعلق بترسيخ القيم الديمقراطية في العمل.

ويُعد الإشراف التربوي عملية ديمقراطية تقوم على احترام المعلمين والطلبة وغيرهم من المتأثرين بالعمل الإشرافي والمؤثرين فيه، وتسعى لتهيئة فرص متكافئة لنمو كل فئة من هذه الفئات وتشجيعها على الابتكار والإبداع لتحقيق ذاتها. والإشراف قبل كل شيء عملية تفاعل وقيادة منظمة تتمثل في المقدرة على التأثير في المعلمين والطلبة وغيرهم من ذوي العلاقة بالعملية التعليمية التعلمية في المدرسة لتنسيق جهودهم، من أجل تحسين هذه العملية وتطويرها، وهو عملية تعاونية تقوم على تفاعل جميع ذوي العلاقة بالعملية؛ من قائدين ومعلمين وطلاب وأولياء أمور، ومشاركتهم في جميع مراحل التخطيط والتنفيذ والتقويم. وهو عملية شاملة تعنى بجميع

العوامل المؤثرة في تحسين التعليم وتطويره ابتداء من الفلسفة التي تقوم عليها التربية والتعليم وانتهاء بالنتاجات النهائية التي تم إحداثها في سلوك المتعلمين (الدويك، 2013).

والإشراف التربوي هو نشاط علمي منظم تقوم به سلطات إشرافية على مستوى عالٍ من الخبرة في مجال الإشراف التربوي يهدف إلى تحسين العملية التعليمية ويساعد في النمو المهني للمعلمين، من خلال ما تقوم به تلك السلطات من الزيارات المستمرة للمعلمين وإعطائهم النصائح والتوجيهات التي تساعدهم في تحسين أدائهم (حسين وعوض الله، 2006).

وبهذا فإن الإشراف التربوي معني بتوجيه وإرشاد أفراد المجتمع المدرسي، لغاية تحقيق السياسات المدرسية، وتنفيذ الخطط والبرامج التعليمية، وتنفيذ المنهاج كما خُطط له، إلى جانب تقديم الدعم الفني، والإداري والمالي، والإسهام في حل المشكلات التي تواجه المدرسة.

وتتمثل العملية الإشرافية بكل من يتصل بالعملية التعليمية بالمدرسة، ذلك باستهدافها تنسيق جهود جميع العاملين في المدرسة، لا سيما أنها عملية تفاعلية منظمة، وتوصف العملية الإشرافية أيضًا بالديمقراطية، لأنها تقوم على احترام جميع أفراد المجتمع المدرسي، وتسعى لترسيخ التعاون فيما بينهم، كما أنها تؤكد على تحسين طرق التعليم والتعلم، اعتمادًا على البحث والتجريب، كما أنها تهتم بشكل كبير بتنمية كفاءة المعلمين للتعامل مع المشكلات المحتملة، أي تجنب المشكلات قبل وقوعها (الدويك، 2005).

ومن أهم مهمات المشرف التربوي تحفيز الآخرين، ونقل الأفكار ومهارات التدريس للمعلمين، ومساعدتهم في حل المشكلات التي تواجههم، ومساعدتهم في الوصول إلى مصادر المعرفة، وهذا يتطلب تعرف المشرف إلى المشكلات التي يواجهها المعلمون، ومحاولة تدريبهم لتخطيها (ويلس، 2005).

ويؤدي قائد المدرسة دورًا رياديًا في عملية الإشراف التربوي، فهو يُعد مشرفا مقيما، وهو يُمارس دور المشرف التربوي بالفعل، ويكمل دور جهاز الإشراف التربوي، ويقع على كاهل قائد المدرسة تحسس المشكلات الفنية التي يواجهها المعلمون، وتدريبهم بشكل مستمر، لضمان إكسابهم المهارات الضرورية لإنجاز العمل، كما يجب أن يقوّم جهود العاملين، والخطط والبرامج والمناهج، ويكون التقويم محققًا لأهدافه، إذا استند إلى متابعة مستمرة وتوثيق في سجلات يسهل استخدامها والإفادة منها (الفرح، 2010)، ولعل من أهم مهمات قائد المدرسة كمشرف-فيما يتعلق بعملية التقويم- هو تدريب المعلمين على كيفية تقويم طلابهم، ومساندتهم في اتباع أساليب متنوعة في التقويم (Naranjo, 1993).

وبهذا تتعدد أدوار المشرف التربوي، المتضمنة دعم المعلمين، وتقييم مستوى أدائهم، وسلوكياتهم الإنتاجية، إلى جانب تقدير احتياجاتهم وتحفيزهم، ووضع خطط، وبرامج تدريبية، لتحسين كفايات المعلمين، ولتحقيق أهداف الإشراف التربوي، فلا بد من الاحتذاء بنماذج إشراف تربوي أثبتت نجاحها في الدول ذات الأنظمة التعليمية المتقدمة، والتطبيق العملي لنظريات الإشراف التربوي.

نظريات الإشراف التربوي

شهد الإشراف التربوي تحولات كبيرة في العقود الأخيرة على مستوى النظرية والتطبيق، فلم يعد الإشراف التربوي هو ذلك التفتيش الذي يسعى للبحث عن العيوب، فالإشراف المعاصر يتميز في أنه عملية قيادية مخطط لها تسعى لمساعدة المعلمين في تطوير أنفسهم وتهيئة البيئة المناسبة لنموهم المهني (الزهراني، 2009)، كما أوضح (السعود، 2007) أن أهم نظريات الإشراف التربوي هي نظرية الإشراف البيروقراطي (نموذج الإشراف العام)، ونظرية الإشراف بالأهداف (نموذج وضع الهيكل)، ونظرية الإشراف العيادي (نموذج الإشراف الإكلينيكي)، ونظرية الإشراف بالنواتج (نموذج الناتج)، ونظرية الإشراف بالقياس (نموذج القياس)، نظرية الإشراف الفني (نموذج الإشراف الطبيعي)، وتاليًا توضيحًا بأهم نظريات الإشراف التربوي:

1- **نظرية الإشراف التربوي التطوري**: اتجاه حديث يهتم بالفروق الفردية ين المعلمين، من خلال تقديم خدمات إشرافية متدرجة للمعلمين (مباشر، فتشاركي، ثم غير مباشر)، تهيئ له تطورًا بعيد المدى، ليكون قادرًا على اتخاذ القرارات وحل المشكلات التربوية التي تواجهه في عمله (الشهري، 2014).

2- **النظرية البنائية في الإشراف التربوي**: هو نمط إشرافي يتبنى مبادئ النظرية البنائية، تنوعت مهمات المشرف التربوي في الإشراف البنائي والتي يمكن إجمالها بحسب عايش (2008) بالآتي:

- اتباع المنهج العلمي في تحديد حاجات المعلمين الإدارية والفنية تمهيدا لتلبيتها. وتعد خطوة غاية في الأهمية للسير في عملية تطوير الممارسات التدريسية عند شريحة غير قليلة من المعلمين؛ لأنه يكشف للمشرف التربوي عن الحاجات الفعلية للمعلمين الأمر الذي يجعل إشباع هذه الحاجات باستخدام أفضل الإمكانات التعليمية دافعاً قوياً للنمو المهني المستمر.
- استحداث سجلات متابعة فردية للفئات المستهدفة من المعلمين.
- استخدام أفضل الإمكانات المدرسية والبيئية في خدمة التدريس.

- العمل على تشجيع النشاطات الإيجابية وتطوير الممارسات السائدة عند فئة من المعلمين القدامى.
- إشراك المعلمين فيما يجب أن يكون عليه التدريس.
- تشجيع النمو المهني للمعلمين وإثارة روح المنافسة الشريفة بينهم.

3- **النظرية المعرفية في الإشراف التربوي:** يقوم الإشراف المعرفي على تبني مبادئ النظرية المعرفية، وهو نمط من الإشراف يؤثر في البنى المعرفية للمعلم من خلال جملة من الأساليب الإشرافية، وفي خلل المفاهيم التقليدية، فيؤدي إلى تحسين سلوك المعلم تحسينا ذاتيا ومستمرا يساعد في الانتقال إلى الاستقلال الذاتي، ومن أهم أهداف هذا النمط من الإشراف تغيير القناعات لدى المعلمين كشرط أساسي لتغيير سلوكياتهم، وتحسين تفكير المعلمين، وقيادة المعلمين نحو الاستقلالية (أبو عابد، 2005).

وتهتم نظرية الإدارة الحديثة باستثمار التقدم العلمي الهائل في الميادين كافة، وبالأخص في الميادين التكنولوجية والاقتصادية والعلمية، في التفاعل والتنسيق والتعاون بين المؤسسات التربوية، لإثراء الخبرات وزيادة عمليات التبادل المعرفي، وتطوير أنظمة التعليم، وأساليب الإشراف؛ لذا ظهرت أنواع جديدة من الإشراف مثل الإشراف الإلكتروني، والذي يستند بالأساس إلى استخدام التكنولوجيا في العملية الإشرافية، تماشيًا مع متطلبات اقتصاد المعرفة (كلالدة، 2013).

4- **نظرية الإشراف البيروقراطي (نموذج الإشراف العام):** يكون الإشراف شخص لشخص وأعضاء المجموعة متفرجين (Hawkins & Shohet, 2006). يتميز هذا النظام بمساهمة كبيرة للمشرف أو قائد المدرسة ومساهمة ضئيلة للمعلم، ويقوم المشرف وفقًا لهذه النظرية بتحديد موعد الزيارة الصفية، وكتابة التقارير، دون الرجوع للمعلم، فيكون المشرف بوضع المرسل، والمعلم بوضع المستقبل، كما يتم تقييم المعلم وفقًا لتقدير المشرف، ولا يشترك المعلم في عمليات التقييم، كما يتم التركيز على التقويم الختامي، وليس على التقويم التطويري، ويكون الدور الأكبر في الإشراف للمشرف التربوي، وتعد الزيارة الصفية الوسيلة الوحيدة لجمع المعلومات عن إنجاز المعلم، أي أن نظام الإشراف البيروقراطي يهدف إلى تقييم أداء المعلمين، ومن ثم إصدار أحكام نهائية تتعلق بفاعليتهم (السعود، 2007).

5- **نظرية الإشراف بالأهداف (نموذج وضع الهيكل):** وفي هذا النمط يشترك المشرف التربوي والمعلم في تحديد الأهداف القابلة للتحقق والقياس، وعملية إشراك المعلم في وضع الأهداف تزيد من التزام المعلم بحقيقها، مع وضع معايير لقياس الأداء بشكل مسبق، ويؤكد هذا النمط على المهمات والإنجازات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف، إلى جانب التركيز على تقييم الأداء وفق مدى تحقيق الأهداف، والتركيز على عمليات الرقابة، كما يؤكد هذا النمط على التقويم الذاتي، بحيث تمنح الفرصة للمعلمين ليقيموا أدائهم (البابطين، 2004).

وقد أوضح عطوي (2008) أهم مراحل تمر بها عملية الإشراف بالأهداف:

– **تحديد الأهداف:** ويجب أن يشترك المشرف والمعلم في وضع هذه الأهداف، ويجب أن تون أهداف منطقية وقابلة للتحقق.

– **وضع خطة**: ويتم بناء الخطة لتحقق هدف أو أكثر في ضوء الإمكانات المادية والبشرية المتاحة، وبما يتفق وحاجات الطلبة وخصائصهم.

– **التنفيذ والمتابعة**: ويتم تنفيذ الخطة لتحقق الهدف أو الأهداف وفق الجدول الزمني المعد.

– **قياس الإنجاز**: وهنا يتم استخدام أداة لقاس مدى تحقيق الأهداف التي تم تحديدها.

6- **نظرية الإشراف العيادي (نموذج الإشراف الإكلينيكي):** إن نظرية الإشراف العيادي تتضمن تنمية بعض المهارات لدى المعلمين، التي ثبت قصورها، من قبل مشرفين مدربين، وذوي خبرة، ممكن يمتلكون المعرفة، والمهارات الفنية اللازمة للتنمية المهنية (Haynes, Corey & Moulton, 2003).

يُعد الإشراف الإكلينيكي من الاتجاهات المعاصرة في عملية الإشراف التربوي التي تستهدف تطوير الكفايات التعليمية وطرق التدريس، ويتضمن الإشراف الإكلينيكي، تحديد المشكلة المطروحة الواقعية، أو المشكلة المُلاحظة الملموسة لدى المعلمين، ودراسة أسبابها، وتحليلها، وثم التقويم، لمعالجة ووضع الحلول المناسبة، وتتم متابعة عمليات التحسن في الأداء، بالملاحظة المباشرة، والتي تعد أهم أدوات الإشراف الإكلينيكي (العاجز، 1998).

7- **نظرية الإشراف بالنواتج (نموذج الناتج):** تعني عملية الإشراف بالنواتج اعتماد تحصيل الطلبة كمؤشر على أداء المعلم، وطالما انه لا يوجد أسلوب أو طريقة تدريسية واحدة يتبعها المعلمون، فإن للمعلم الحق في اختيار الأسلوب التعليمي الذي يراه مناسبًا، ووفقًا لمستوى تحصيل الطلبة، والتغير في سلوكياتهم، ونمو مهاراتهم، واكتسابهم للمفاهيم، يتم

تقييم أداء هذا المعلم، فما دامت الغاية هي تحسين أداء الطلبة، فإنها تبرر نوع الأسلوب الذي يختاره المعلم، وبالتالي يقيم أداء المعلم وفقًا لتحسن مستوى مخرجاته، وهي أداء الطلبة (Feldvebel, 2016)

8- **نظرية الإشراف بالقياس (نموذج القياس):** تتضمن هذه النظرية أن يتم تقييم المعلم وفقًا لإنجازه، أي بناء على سلوكه داخل الغرفة الصفية، وليس بناء على تحصيل الطلبة، أو المخرجات التربوية، وهنا يتم ملاحظة طريقة المعلم في التدريس، من حيث عدد الأسئلة التي يطرحها، ونوع الأسئلة، وكيف يدير الحوار والنقاش، واستخدامه للوسائل التعليمية، وقدرته على مراعاة الفروق الفردية، وأسلوبه في التقييم، ونظرًا لتنوع الأساليب التدريسية، وكثرة المعطيات التربوية التي تتطلب الرصد، فإنه يتم مقدمًا تحديد المهمة التي سيقيم المعلم في ضوئها، كما يعتمد المشرف سجل على شكل نقاط، تغطي المهمات الفرعية المُراد التحقق منها، وأثناء الزيارة الصفية، يرصد المشرف مدى تحقيق المعلم لهذه المعايير، ويكون أمام كل نقطة في السجل علامة معينة، ومجموع ما يحققه المعلم من علامات يحدد مستوى أداء المعلم ليوصف بأنه ممتاز أم جيد جدًا، أم جيد، أو غير ذلك (الربيعي، 2014).

9- **نظرية الإشراف الفني (نموذج الإشراف الطبيعي):** لا بد من الإشارة هنا إلى أن النموذج الفني (Artistic Model) أو النموذج الطبيعي لتقييم المعلمين والإشراف التربوي عليهم، ويرجع الاهتمام بهذا النموذج في الإشراف التربوي وتقييم المعلمين، للنظرة الفريدة التي يوليها هذا النموذج للإبداع، وإتاحة الفرصة للمعلين للابتكار، والذي يُفترض أن تنعكس آثاره على تحسين العملية التعليمية، فهذا النموذج يفترض أن التعليم بالأساس هو فن (Art)، والفن يحتاج إلى الإبداع والجمال والحس الفني (السعود، 2007).

وهذه النظرية تؤكد على الجانب الفني الإبداعي، والنظر من هذا الجانب يحسن العملية التربوية، وهي نظرية حديثة في الإشراف التربوي، وتؤكد الإبداع، ورأي المعلم، والإشراف الطبيعي يقوم على العلاقة الإنسانية بين المشرف والمعلم، ويمنح المعلم الحرية في اختيار ما يناسبه من الأساليب والطرق التعليمية، وانتقاء الأدوات والوسائل لتقديم الدرس بالطريقة الإبداعية التي يتقنها، لتحقيق الأهداف التربوية المحددة، وتقييم المعلم مرتبط بالتقويم الختامي، حول فاعلية مهاراته التعليمية، وإصدار حكم حول فاعلية هذه المهارات وجودتها، ولا يعنى المشرف بتطوير هذه المهارات (الربيعي، 2014).

المهمات الإشرافية

تتنوع مهمات المشرف التربوي، وتهدف بالأساس إلى مساعدة المدرسة في تحقيق أهدافها، الفنية منها والإدارية، ويمكن إجمال بعضها في:

اولاً: تنمية المعلمين مهنيًا

يجب أن يسعى المشرف التربوي جاهدا إلى تحسين كفايات المعلمين التعليمية وتطويرهم وتنميتهم مهنيا، وذلك بتحديد حاجات المعلمين ويمكن أن يقوم بالإجراءات التالية كما وضحها العمايرة،(2002):

- دراسة سجلات المعلمين التراكمية.
- دراسة التقارير الإشرافية السابقة بأنواعها.
- زيارة المعلمين في الصفوف.
- استخدام صحائف الأعمال.
- الاستئناس برأي مدير المدرسة.

ثانياً: التوجيه:

إن عملية التوجيه مرتبطة بمفهوم الإشراف التربوي، وتؤكد على دور المشرف التربوي في تقديم الإرشاد والتوجيه اللازم لكافة أفراد المجتمع المدرسي، بما يضمن تحقيق المقاصد التربوية، ولقد أكد العجمي (2010) على التوجيه البناء الذي يقوم على أساس العلاقات الإنسانية الصحيحة، إذ ترتبط العلاقات الإنسانية في الإدارة بعملية التوجيه، باعتباره أحد العناصر الهامة في العملية الإدارية باعتباره من وسائل الاتصال الفعالة، ومن خلاله يتم توجيه العاملين والمرؤوسين في العمل لتحقيق الأهداف، ذلك أن إغفال التوجيه قد يؤدي إلى القصور والتسيب في العمل أو إحداث خلل فيه، على ألا يتعارض التوجيه مع مسار العلاقات الإنسانية.

ثالثاً: المتابعة:

إن المتابعة عملية هدفها التأكد من أن النتائج التي تحققت أو تلك التي في سبيلها إلى التحقق مطابقة للأهداف المقررة أو غير مطابقة، ومن خلال المتابعة تقدم تغذية راجعة فورية قد تسهم في مراجعة الأهداف الموضوعة أو مراجعة الأساليب والإجراءات المتبعة، وتذليل الصعوبات وتقويم العاملين للوقوف على درجة كفايتهم، والوقوف على مدى التنسيق بين مختلف الوظائف والوحدات، وتجنب بعض الأخطاء التي يمكن التنبؤ بها قبل وقوعها، وفي هذه الوظيفة تتم عمليات إرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه تحقيق الأهداف. وفي عملية المتابعة يحدث التحفيز وهو تنمية

الرغبة في بذل مستوى أعلى من الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وفي حال يسمح بتلبية احتياجات ورغبات الأفراد بما يدفعهم إلى العمل بجد (عايش، 2013).

كما بين مصطفى (2007) أن من أهم المهمات الإشرافية الآتي:

1- **رفع المستويات**: ويشمل البحث عن الطريقة التي من خلالها تستطيع المدرسة تقديم التعليم الأفضل لطلابها وتخطيط عمل المدرسين بما يتفق مع هذا السياق.
2- **التنمية المهنية المستمرة**: وتتمثل في الارتقاء بالنمو المهني، وتحديد الاحتياجات التنموية الفردية للمدرسين وتحمل مسؤولية إشباعها.
3- **المشاركة**: تشجيع المدرسين للمشاركة التامة في التخطيط المدرسي، والتحكم في تطوير ما يخصهم من أعمال ودعم بعضهم البعض.
4- **إيجاد نظام مستمر للتقويم:** من أهم مهمات المشرف التربوي إيجاد نظام مستمر لتقويم العمل للعاملين في المدرسة ومتابعتهم فرديًا وجماعيًا، وبشكل مستمر، فالتقويم مهمة رئيسة من مهمات المشرف التربوي، وهي عملية ضرورية للتحقق من مدى نجاح التخطيط والتنفيذ على مستوى المدرسة، كما أنه عملية مهمة للتأكد من مدى تحقق الأهداف، ويمكن القيام بهذه المهمة باتباع الخطوات الإجرائية الآتية العمايرة، (2002):

- توفير أدوات التقويم الفردي والجماعي.
- وضع جدول برنامج لتقويم عمل العاملين ومتابعتهم.
- رصد ودراسة نتائج التقويم مع المعنيين.
- تزويد المعنيين بتغذية راجعة.

أساليب الإشراف التربوي:

تتنوع أساليب الإشراف التربوي، ولا يمكن اعتماد أسلوب إشراف واحد، بل الموقف الإشرافي يحدد نوع الأسلوب المناسب، وهذا يتعلق بعدد المعلمين المعنيين بالزيارة الإشرافية، ومستوى خبراتهم، والهدف من الزيارة الإشرافية، وفي ضوء المهام والأدوار المناطة بالمشرف التربوي فإن مجموعة أساليب ينبغي عليه اتباعها، ولقد بين السعود (2007) أن من أهم أساليب الإشراف التربوي: القراءة الموجهة، والنشرة الإشرافية، والبحث الإجرائي، والندوة التربوية، والمؤتمر التربوي، والدورة التدريبية، والاجتماعات مع المعلمين، والمشغل التربوي (الورشة

التدريبية)، والتعليم المصغر، والدرس التوضيحي (التطبيقي)، والزيارة الصفية، وتبادل الزيـارات بين المعلمين، وتاليًا توضيح لكل منها:

أ- النـدوة التربويـة: عبارة عن نشاط هادف يتولى فيه عدد من المختصين أو الخبراء عرض الجوانب المختلفة لمشكلة أو موضوع محدد على مجموعة من المعلمين. وغالبًا ما يتبع العرض نقاش هادف حول ما تم عرضه من أفكار وآراء. ويقع في رأس قائمة أهداف الندوة التربوية ما يلي (السعود، 2007):

- عرض خبرات مجموعة من الناس، لا خبرة شخص واحد، مما يتيح للمشارك فرصة المقارنة والتمييز بين مختلف الآراء والاتجاهات، كما أنها توفر فرصة لبحث الموضوع من جوانبه المختلفة بحثًا عميقًا.

- توفير فرصة ممتازة لتبادل الرأي وتحسين التواصل بين المشتركين، وأعضاء الندوة، وبين المشتركين بعضهم مع بعض.

- إتاحة نوع من التغيير يساعد على شد انتباه المشتركين، وزيادة حماستهم للموضوع.

ويكون للندوة عادةً رئيس مهمته التنسيق بين أعضاء الندوة وتحديد أدوارهم فيها، وإدارة النقاش الذي يتلوها وتلخيص الأفكار الرئيسية التي تخدم الأهداف المحددة للندوة ويمكن أن يتولى المشرف التربوي رئاسة الندوة، أو أن يكلف بها أحد أعضاء الندوة انفسهم، أو احد المعلمين الماهرين حسب طبيعة الموضوع.

ب- تبادل الزيارات بين المعلمين: يعد أسلوب الزيارات بين المعلمين من اهم الأساليب التي يفضلها المعلمون؛ إذ يتم توجيه معلم أو أكثر من قبل المشرف التربوي لزيارة معلم متقن لأسلوب تدريسي معين، أو مهارة معين، ليكون نموذج لهم في تحسين الأداء (عطوي، 2008). وأوضح المومني (2008) أن الزيارات المتبادلة هي أسلوب إشرافي مرغوب فيه، يترك أثرا في نفس المعلم، ويزيد من ثقته بنفسه، لأنه يجري في مواقف طبيعية غير مصطنعة، ويتم فيه زيارة معلم أو أكثر لزميل لهم داخل الصف، وقد تتم الزيارات المتبادلة في المدرسة الواحدة أو مدرستين متجاورتين، وبين معلمي مادة واحدة أو مواد مختلفة، وذلك تحت إشراف قائد المدرسة، والمشرف التربوي.

ج- التعليم المصغر: أحد الأساليب الإشرافية التي تهدف إلى تحسين كفايات المعلمين أثناء الخدمة، فيما يتعلق بمساعدتهم على التدريس باستخدام الطرق والأساليب التدريسية الحديثة، ومساعدة

المعلمين على تخطي العقبات التي تواجههم داخل الغرفة الصفية، وتدريب المعلم على زيادة مشاركته في الموقف التعليمي، مع الحفاظ على مركزه كموجه وميسر للعملية التعليمية التعلمية، ويمتاز التعليم المصغر بإتاحة الفرصة للمعلمين للاستفادة من التغذية العكسية التي يتلقونها من الزملاء إلى جانب المشرف التربوي (وزارة المعارف، 1999). ومن أهم ميزات التعليم المصغر أنه يركز على إكساب المعلمين مهارة واحدة غالبًا، مرتبطة بهدف تم تحديده بعناية، مما يزيد من التركيز، والدقة في تخطيط التدريب وتنفيذه، لتحقيق النتائج المرجوة. كما يتيح التدريس المصغر تلقي التغذية الراجعة بشكل مباشر من الأقران، مما يوسع فرصة تبادل الخبرات بين المعلمين في ظل التعليمات والتوجيهات التي يقدمها المشرف، كما أن المعلم الذي يقوم بعرض أدائه في جانب ما يستفيد من الملحوظات التي يقدمها الأقران والمشرف في إعادة تخطيط درسه وتنفيذه بطريقة جديدة تحقق الهدف المحدد (طافش، 2004).

د- القراءة الموجهة: هو احد الأساليب الإشرافية الفعالة، التي يلجأ إليها المشرف التربوي عندما يكون لديه عدد كبير من المعلمين، أو عندما تكثر المهمات التي يتوجب إنجازها في وقت ضيق ومن أهم أساليب القراءة الموجهة أن يوجه المشرف معلميه أن يبحثوا في بعض الموضوعات التي تثري معلوماتهم، وتحسن كفاياتهم في محال تخصصهم، أو أن يوجههم لاختيار بعض الموضوعات التي من شأنها مساعدتهم في التغلب على بعض المشكلات مثل التعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة، ـو الرجوع إلى بعض المصادر التي تساعده على التغلب على مشكلة تتعلق بأسلوب تدريسه (طافش، 2004)، وفي ظل التطور التكنولوجي اصبح بالإمكان استثمار أدوات الاتصال الحديثة في توجيه المعلمين للرجوع لبعض المواقع والمصادر الإلكترونية وتبادل المعرفة فيما بينهم (العسكر، 2016).

هـ - الدرس التوضيحي (التطبيقي): يعد الدرس التوضيحي احد اهم الأساليب الإشرافية، التي تتيح الفرصة أمام المشرف لإكساب المعلمين المهارات والمعارف اللازمة للتعليم، من خلال بناء موقف تدريبي، مخطط بدقة، يستهدف بالأساس عرض مهارات عملية ونظرية وفق خطوات محددة، وجدول زمني منظم، يساعد على تحسين كفايات المعلمين المهنية، وإدارة الغرفة الصفية (أحمد وعبد اللطيف، 2002).

ومن أهم المهارات التي يستهدفها الدرس التطبيقي بالتوضيح هي (الإبراهيم، 2002):

- توضيح الطرق والأساليب التدريسية الحديثة.

- تدريب المعلمين على استخدام الأدوات والوسائل التعليمية.

- تدريب المعلمين على ابتكار أدوات ووسائل تعليمية جديدة.

- تعزيز قدرات المعلمين على الاتصال الفعال.

- تحسين قدرة المعلمين على إدارة الغرفة الصفية.

و- البحث الإجرائي: يقوم هذا الأسلوب على تطبيق تجربة بأسلوب علمي ثبت نجاحه، في حل مشكلة محددة، أو لغاية تعزيز جانب محدد، للوصول إلى نتائج يحسن تطبيقها العملية التعليمية في الغرفة الصفية، ويمتاز البحث الإجرائي بالدافعية الذاتية، أي أن الدافع يكون بقصد تحسين الأداء الذاتي، كما يمتاز بالنظامية المنهجية بمعنى أن يجرى البحث وفق منطق استقصائي سليم (الطعاني، 2005)، واستخدام البحث الإجرائي كأسلوب إشرافي، يساعد المشرف التربوي على إقناع المعلمين بتجريب الأساليب التدريسية الجديدة، والبرامج، وتطبيق النظريات التربوية في التعليم، وإيجاد الحلول لبعض المشكلات التربوية الطارئة (عبد الهادي، 2003).

ح- الدورة التدريبية: تُعد الدورة التدريبية أحد أهم أساليب الإشراف الجماعية، ويتم تحديد أهداف الدورات، ومحتواها بحسب تخصصات المعلمين، وحسب المرحلة التي يدرسوها، وسنوات الخبرة، فالدورات التدريبية تهدف بشكل عام لتنمية كفايات المعلمين العملية النظرية، ونقل احدث المستجدات والتطورات في الأساليب والوسائل التعليمية، كما تهدف إلى مساعدة المعلمين على التغلب على المشكلات التي تواجههم في الغرفة الصفية، وبهذا تُعد الدورات التدريبية جزء مهم من برامج إعداد المعلمين أثناء الخدمة (مرسي، 2001).

ويمكن إجمال الهدف من الدورات التدريبية بمتابعة أحدث المستجدات في القطاع التربوي، ومساعدة المعلمين على عمل الوسائل التعليمية، وكيفية استخدامها، وتدريب المعلمين على البحث والتعلم الذاتي، وحل المشكلات في الغرفة الصفية (الإبراهيم، 2002)

ط- الاجتماعات: تُعد الاجتماعات المدرسية دعامة مهمة لتبادل الاتصال والمعلومات والخبرات وبحث المشكلات، وتعد الاجتماعات وسيلة اتصال فعالة يتم من خلالها توظيف المعلومات والتعليمات في خدمة ونجاح العملية التربوية والتعليمية (الفرح، 2010)، ويعد استخدام أسلوب الاجتماعات في العملية الإشرافية ضروريًا لتحقيق بعض الأهداف التي تتطلب الجمع بين المهارات الفنية العملية والنظرية، مثل تدريب العاملين بالمؤسسة التربوية على النظام والتعاون،

وتنظيم العمل التربوي وتجويده، وتنظيم العمل وتوزيعه بطريقة شاملة وسهلة التحقيق، وتعليم القيادة الناجحة بالقدوة، والاستفادة من خبرات المشاركين، وإعطاء معلومات وحقائق للمشاركين في الاجتماع يفيدهم في مجال العمل، ووضع خطط لحل المشكلات التي تواجه المدرسة، والتنبؤ بالصعوبات والمشكلات التي قد تتعرض للعمل مستقبلًا، واقتراح أفضل الحلول المناسبة قبل حدوثها (أبو ناصر، 2008).

وقد حدد الخطيب (2000) نمطين للاجتماعات:

- النمط الفردي: يكون بين المشرف التربوي والمعلم المستهدف بالعملية الإشرافية، ويمكن أن يكون بناء على طلب المعلم، أو المشرف، وخلال الاجتماع يطرح المعلم ايجابياته، والمشكلات التي تواجهه، ويقوم المشرف بدوره بتقديم الحلول، أو الترتيب لاجتماعات لاحقة لتقديم الحلول، وهذا لنمط من الإشراف يعزز الثقة المتبادلة بين المعلم والمشرف.

- النمط الجماعي: وتبرز أهمية هذا الاجتماع، عندما تظهر الحاجة للاجتماع مع مجموعة معلمين من نفس التخصص، أو ممن يدرسون نفس المادة الدراسية، لحل مشكلة عامة، والنمط الاجتماعي يساعد على تبادل الخبرات وتوفير الوقت والجهد.

وبهذا فإن الاجتماعات مع المعلمين تمثل أحد أهم الأساليب الإشرافية، وتتطلب تخطيط، وتنظيم، وتنفيذ، ومتابعة نتائجها، وتقويمها.

ي- المشغل التربوي (الورشة التدريبية): يُعد المشغل التربوي من أهم أساليب الإشراف التربوي، فهو نشاط تعاوني عملي يقوم به مجموعة من المعلمين، تحت إشراف المشرف التربوي؛ بهدف دراسة مشكلة تربوية مهمة، أو إنجاز واجب، أو نموذج تربوي محدد، ويمكن استخدام وسائل إشرافية متعددة من أجل رفع كفاية المعلمين المعرفية، ومن هذه الوسائل: الندوات التربوية، الاجتماعات الفردية الزمرية والجمعية، والنشرات التربوية، وذلك بقصد تزويد المعلمين بالمعلومات اللازمة لزيادة ثقافتهم المهنية المتصلة بتطوير فهمهم للجوانب المختلفة من عملهم المدرسي، ومن الممارسات التي يمكن أن يلجأ إليها قائد المدرسة هي حث المعلمين على المطالعة المهنية، وهذا يتطلب من المدير أن يكون قدوة لمعلميه، وأن يكون مطلعا على كل ما يستجد من معلومات وتطورات تتعلق بالعملية التربوية (العمايرة، 2002)، والمشغل التربوي عبارة عن عملية إشرافية تعاونية، تحتاج مهارات بشرية فنية، ويسعى لتطوير جانب أو اكثر من جوانب العملية التعليمية التعلمية، بهدف التغلب على الصعوبات التي يواجهها المعلمون، وترسيخ بعض

المهارات لديهم ونقل الأساليب التعليمية الحديثة، وعادة ما يركز المشغل التربوي على الأعمال التي تتطلب مهارات فنية، مثل تحليل المحتوى، للمنهاج، أو بعض الوحدات الدراسية، وإعداد خطة سنوية، وبناء الاختبارات، وإنتاج وسائل تعليمية، وبناء برامج علاجية لذوي الاحتياجات الخاصة (الحاج، 2013).

ك- المؤتمر التربوي: كما هو الحال في الندوة التربوية، فإن المؤتمر التربوي نشاط جماعي هادف يتبادل فيه مجموعة من المهتمين بالعملية التربوية من مشرفين وقائدين ومعلمين وخبراء تربويين خبراتهم في قضايا وأمور تهمهم سعيًا وراء حلول تربوية مناسبة لها، وبالنظر إلى كل من الندوة التربوية والمؤتمر التربوي يمكن تمييز الآتي السعود (2007):

- الندوة التربوية أقصر زمنًا من المؤتمر التربوي.

- الندوة التربوية تعالج موضوع واحد محدد، بينما المؤتمر يعالج عدة مواضيع.

- تعتمد الندوة التربوية على إثارة بعض الأفكار التي لم يتم بحثها بأسلوب علمي، بينما يرتكز المؤتمر على عرض مجموعة من الدراسات التي أعدت بأسلوب علمي.

ل- النشرة الإشرافية: تعد النشرة الإشرافية أحد أهم أساليب الإشراف التربوي، إذ يقوم مسؤولو الإشراف التربوي بعمل مقالات، ونشرات ودوريات تعالج المشكلات التربوية، وتهدف اطلاع المعلمين على الأساليب والوسائل التدريسية الحديثة، وعن النظرة المستقبلية للتعليم فهي وسيلة مكتوبة بين المشرف والمعلمين، يعتمد عليها المشرف في نقل توجيهاته ومعارفه، ومشاهداته باقل جهد وتكاليف (عطوي، 2008).

م- الزيارة الصفية: إن تطوير العملية التربوية يُعد الهدف الأساسي للإشراف التربوي، وتمثل الزيارة الصفية احد أهم وسائل أساليب الإشراف التربوي، فالمشرف يقوم بزيارة الصف ليقوم ويوجه سير العملية التعليمية التعلمية، ويمتاز هذا الأسلوب بنجاحة في التعرف إلى ما يجري داخل الصف بشكل مباشر، واتخاذ الإجراءات والخطط التصحيحية والتطويرية المناسبة في ضوء الحاجات الفعلية التي تم رصدها (عبد الهادي، 2002).

1. تعزيز الثقة بين المشرف التربوي، والمعلم، بحيث تزال الحواجز التي تمنع من تبادل وجهات النظر، وانتقال المعرفة.

2. التخطيط مقدمًا للزيارة الإشرافية، مع الأخذ بعين الاعتبار، الصف والمرحلة الدراسية التي يدرسها المعلم، إلى جانب خبرة المعلم التدريسية، ومؤهله العلمي.

3. رصد الأهداف التربوي التي ينبغي أن يحققها المعلم، والتي يرغب المشرف في متابعة تحقيقها.

4. إقناع المعلم بأن هدف الزيارة هو مساعدته على تخطي العقبات، وتقديم الخبرات التربوية اللازمة له.

5. يختار المشرف مكان في الغرفة الصفية ليجلس فيه، بحيث لا يؤثر على فيه على سير الحصة الصفية. ودون تدخل في مجريات الدرس.

6. أن يحضر المشرف بداية الحصة الصفية، ويبقى طيلة الحصة الصفية.

7. تأجيل إعطاء الملاحظات وتدوينها أثناء الحصة الصفية.

8. عدم تدوين أية ملاحظات أثناء سير الحصة لأن من شأن ذلك أن يشتت تفكير المعلم والتلاميذ.

9. الإشادة بجهود المعلم قبل مغادرة الغرفة الصفية.

10. يبادر المشرف بالتقاء المعلم بعد الدرس مباشرة، ويبدأ بعرض الإيجابيات ومواطن القوة، ثم يعرج إلى نقاط الضعف لتلافيها.

11. السماح للمعلم لإبداء وجهة نظره، وعرض المشكلات التي تواجهه، أو أي ملحوظات يرغب بتقديمها.

وتخضع الزيارة الصفية لمجموعة من المبادئ لا بد للمشرف مراعاتها، قبل دخول الحصة الصفية، حت يتم بناء قنوات اتصال إيجابية بين المشرف والمعلم، ويسهل على المشرف تصويب نقاط الضعف، وتعزيز نقاط القوة، وتحقيق المقاصد التربوية التي وضعت الزيارة الصفية من أجلها. ومن أهم خطوات الزيارة الصفية تتمثل بالآتي (أحمد وعبد اللطيف، 2002):

- عقد اللقاء القبلي للزيارة الصفية، بحيث يلتقي المشرف المعلم المستهدف بالعملية الإشرافية، ويحدد أهداف الزيارة الصفية، والمحاور التي سوف يتم التركيز عليها، إلى جانب تحديد الأساليب

والوسائل التي سيصار إلى استخدامها، كما تتضمن تحديد موعد الزيارة الصفية، وموعد اللقاء البعدي.

- مشاهدة الموقف التعليمي، وهذا يفرض على المشرف الحضور في الوقت المحدد، والجلوس في المكان المناسب، ورصد مدى تمكن المعلم من تحقيق النقاط المُتفق على متابعتها.

- الاجتماع البعدي، والاجتماع البعدي مرتبط بتزويد المعلم بتغذية راجعة حول النقاط التي تم الاتفاق على متابعتها مسبقًا، بحيث يؤكد المشرف التربوي على النقاط الإيجابية، ويقدم التوجيهات التربوية المناسبة للنقاط التي تحتاج تعديل، وتشجيع المعلم على استخدام أساليب واستراتيجيات التدريس الحديثة، لتحسين أداءه التعليمي.

وبهذا فإن الزيارات الصفية تتضمن زيارة المعلم في غرفة الصف، وخارجها أثناء عمله؛ بهدف رصد النشاطات التعليمية، وملاحظة التفاعل الصفي، وتقويم أداء المعلم، والوقوف على أثره في الطلبة، والزيارة الصفية عملية تحليلية توجيهية تقويمية تعاونية، وتشكل جانبًا هامًا من أنشطة التربية العملية.

اداء المشرف التربوي في ضوء اقتصاد المعرفة

لقد شهدت السنوات الأخيرة تغيرات عميقة في جميع مجالات الحياة المعاصرة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والعلمية، وظهرت مفاهيم جديدة مثل العولمة والمواطن العالمي واقتصاد المعرفة، وتفجرت ثورات التقانة والمعلومات والاتصالات، مما فرض على النظم التربوية المعاصرة استخدام أساليب تخطيط جديدة، لتحسن أداء العاملين في هذا القطاع الهام.

ويعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر، وأعمال أخرى في المستقبل، وبالتالي يساعد الأداء الجيد في اتخاذ قرارات النقل والترقية، ويرتبط نظام الحوافز بأداء الفرد، وهذا ما يزيد اهتمام الفرد بأدائه، وارتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين، حيث أن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونوا دائما مهددين بالاستغناء عن خدماتهم (ناعوره، 2007).

ويرى الصيرفي (2009) إن الأداء الوظيفي الاشرافي الذي يقوم به الفرد يحدده ثلاثة مؤشرات رئيسة هي الجهد المبذول وهو الذي يعكس درجة انسجام الفرد لأداء عمله، فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد لأداء عمله، والقدرات والخصائص الفردية التي تمثل قدرات الفرد وخبراته، والتي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، وإدراك الفرد لوظيفته التي تعني

تصورات الفرد وانطباعاته عن الأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

ولقد أوضح العميان (2008) أنه لتطوير الأداء الوظيفي لا بد من تبني مجموعة من العناصر والمؤشرات والمعايير، تُعد مكونات أساسية لعملية التطوير، والتي حددها بالآتي:

- تطوير معرفة العاملين بمتطلبات الوظيفة؛ وهي مجموعة المعارف العامة حول الوظيفة التي يشغلها الفرد.

- تطوير المهارات الفنية.

- تطوير المهارات المهنية.

- تنمية معرفة العاملين بالمجالات المرتبطة بنوعية العمل المطلوب تحقيقه.

- تنمية القدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

- تبني نظام حوافز لتنمية المثابرة الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسئولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد.

وتطوير الأداء الوظيفي يتطلب التعليم والتدريب والتوجيه المستمر للعاملين لتنمية قدرات الابتكار والاختراع والتنظيم والمعرفة، والتنمية التكنولوجية، ولقد حظي العاملين في قطاع التعليم على اهتمام المجتمعات المتقدمة مثل أمريكا واليابان وألمانيا، والتي سعت إلى استحداث أساليب جديدة لتحسين أداء العاملين في هذا القطاع بما يتماشى مع التطور التكنولوجية الحديثة (العطية ونعمة، 2013).

ولقد تضمن التحسين في العملية التربوية تحسين أداء الأجهزة القائمة عليها في ضوء اقتصاد المعرفة، فتأسست أجهزة إدارية جديدة للتخطيط والبحوث والمعلومات والتدريب، وأدخلت تقنيات حديثة كاستعمال الحاسبات الإلكترونية، وتم تنشيط مراكز الإعداد والتدريب في مختلف جوانب العملية التعليمية، ونظمت أكثر كليات التربية برامج خاصة لإعداد الإداريين بمستوياتهم المختلفة (اليونسكو، 2006).

فالنظام التعليمي بصورته التقليدية لا يخدم الاقتصاد ولا يحقق فلسفة المجتمع، دون عامل المعرفة الحديثة، وقدرتها على توليد وتسويق السلع والخدمات، فقد أصبح تحسين الأداء بما يمكن العاملين من الاستثمار في مجال المعلومات أحد عوامل الإنتاج، التي ترفع الاقتصاد وتزيد من فرص العمل، وهذا مرتكز أساسي من مرتكزات اقتصاد المعرفة، الذي يقوم على تحسين أداء العاملين لاستثمار التكنولوجيا في إنتاج المعرفة والإفادة منها (غالب وجراح، 2008). ويتضمن تحسين الأداء الوظيفي في ضوء التوجهات الحديثة التدريب على استخدام التقنيات الحديثة، وغرس قيم الإبداع والابتكار، والقدرة على المنافسة العالمية، وإنتاج المعرفة، ومشاركتها، ونتيجة لهذا التوجه ظهر ما يعرف بتحسين الأداء في ضوء الاقتصاد القائم على المعرفة، أو اقتصاد المعرفة، والذي يؤكد على التدريب وتحسين الأداء، لاستثمار رأس المال البشري والتكنولوجيا (نعمة، 2016).

ولقد ازداد الاهتمام بتحسن الأداء في حقل التعليم، في ضوء مبادئ اقتصاد المعرفة، لأهميتها الكبيرة في الارتقاء بالمنظومة التعليمية، وفي تطوير وتحسين أداء العاملين، وتخريج كفاءات قادرة على المنافسة العالمية، وعلى استخدام التقنيات الحديثة (MacDonald, 2005). ولقد اتجهت المنظمات التعليمية، مع اختلاف درجاتها، إلى التحول نحو تطوير الأداء الوظيفي في ضوء اقتصاد المعرفة، وتنوع الأساليب والأنماط المتبعة في تطبيقها. وفي هذا السياق ظهرت استراتيجيات ومداخل إدارية وتنظيمية جديدة تهدف إلى إحداث الإصلاح المدرسي بصفة عامة في ظل الاتجاه السائد نحو تطوير الأداء الوظيفي في ضوء اقتصاد المعرفة، لمساعدة المدرسة في التكيف مع التغيرات التقنية والمعرفية (سعد، 2009). ولقد بين رسلان وأبو اللبن (2008) أن لتطوير الأداء الوظيفي في ضوء مبادئ اقتصاد المعرفة أهمية كبيرة في تحسين فاعلية المدرسة، والذي يؤدي إلى تنمية الاستعداد الرقمي، الذي يتطلب تزويد المدارس بشبكات الإنترنت، والبنية التحتية اللازمة لتشغيل الأدوات والأجهزة التقنية المتصلة بها، كما يؤسس للإدارة الإلكترونية، والتي تساعد بدورها على الاتصال والتواصل وتقديم الخدمات لجميع أفراد المجتمع المدرسي، كما يهيئ الفرص للتعلم الإلكتروني، وبناء مجتمع مدرسي رقمي، إلى جانب تعزيز التنافسية على مستوى الإدارة والمعلمين، الأمر الذي ينعكس إيجابيًا على نوع الخدمات التعليمية المقدمة ويجودها.

وبناء على التغييرات أصبح تحسين الأداء الوظيفي في ضوء اقتصاد المعرفة أمرًا مهمًا، يتطلب وضع البرامج التدريبية المناسبة، لمواكبة التطورات الحديثة (فرانسيس وودكوك، 1995). لذا فقد حظي تطوير الأداء الوظيفي في ضوء اقتصاد المعرفة، والتجديد التربوي

باهتمام متزايد، من قبل القادة التربويين، ومخططي السياسات التربوية في المجتمعات المتقدمة والنامية، على السواء، وهو محور الاهتمام من خلال تأكيد القادة التربويين في البلاد العربية على ضرورة تحسين الأداء في ضوء اقتصاد المعرفة، وفق المبادئ الآتية (الخطيب والخطيب، 2006):

ويهدف تطوير الأداء للقادة التربويين في ضوء التوجهات التربوية الحديثة بناء قدرات المشرفين التربويين وقادة المدارس، للاطلاع على متطلبات اتساع أدوارهم وتعددها في ضوء الثورة التكنولوجية، وتمكينهم من ترقية مهارات المعلمين في تنفيذ ما استحدث في المناهج من تطوير وتجديد (Susan & Ropert, 1998). فتطوير الأداء الوظيفي للمشرفين في ضوء اقتصاد المعرفة يتضمن ترسيخ الانتماء والعمل الجماعي وتماسكه، والقدرة على استخدام التقنيات الحديثة، وتزويدهم بالمهارات والمعلومات التي تساعدهم في تحسين أدائهم في العمل، ورفع مستوى كفاءتهم في مواجهة المشاكل الإدارية، والقدرة على بناء مخطط طويل المدى يستهدف رفع الكفاءة الإنتاجية للمعلمين، وتنويرهم تقنيًا، والارتقاء بمستوى أدائهم وتعظيم فاعلية المدرسة، وذلك في إطار كل من الإمكانيات البشرية والمادية والبيئة المحيطة، وإحداث تغيرات في طبيعة النشاطات الفكرية والسلوكية للمعلمين وزيادة قدرة المدرسة على تحقيق أهدافها بصورة أفضل (مشهور، 2010).

ولقد أوضح رسلان وأبو اللبن (2007) أن تدريب المعلمين، وتمكينهم مهنيًا في ضوء التطورات العصرية، تُعد أحد أهم برامج الإشراف التربوي، فإعداد المعلمين وفق اقتصاد المعرفة، يؤكد حاجة المشرفين التربويين إلى تنمية مهاراتهم في التعلم المستمر، نظرًا للتطورات العلمية الهائلة، وبخاصة التقنية منها، وتنمية كفاياتهم في الحصول على المعرفة ومشاركة المعلمين فيها، وتوظيف البحث العلمي كأساس لحل المشكلات التربوية. كما بين عبد الرحمن والعزاوي (2007) ضرورة تحسين أداء المشرفين التربويين في ضوء متطلبات عصر اقتصاد المعرفة، ليتمكن المشرف التربوي من نقل خبراته في التعلم والتعليم، وليبسر عملية التعليم، ويساعد المعلمين على تبني الوسائل والأساليب التدريسة المعاصرة، واستخدام التقنيات الحديثة كوسائل تعليمية، في التعليم.

ويتضمن مفهوم تطوير الأداء الوظيفي في الجانب الإشرافي في ضوء اقتصاد المعرفة، التدريب المستمر لمساعدة المدرسة في التطور، وبخاصة في الجانب التقني والمعلوماتي، من خلال دعم وتحسين عمل المدرسين على المستوى الفردي والجماعي. ويتضمن مراجعة الأولويات والأهداف تحت مظلة الإطار الكلي لخطط التنمية بالمدرسة، ومحور التركيز في تطوير الأداء

الـوظيفي للمشـرفين التربـويين هـو تحقيـق تـدريس وقيـادة عصـرية مواكبـة للتغيـرات الحديثـة (مصطفى، 2007). ويرمي تطوير الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في ضوء اقتصاد المعرفة إلى إنعاش قدراتهم، وذلك عن طريق إحاطته بما يستجد في ميدان عمله من مفاهيم وخبرات واتجاهات، وأدوات ووسائل تقنية، الأمر الذي يشعره بالتجديد والتطور (السعود، 2009).

كما اكد العسكر (2016) أن تنمية وتطوير أداء المشرفين في ضوء اقتصاد المعرفة هو الذي يعمل على تطوير المعلم، وتنمية كفاءته، وبالتالي فإن رفع كفاءته الإشراف التربوي يؤدي دورًا هامًا في تطوير العملية التعليمية التعلمية (العسكر، 2016).

وبما أن الجانب الإشرافي يُعنى بإحداث تحسين مستمر في العملية التعليمية، فإن تطوير أداء المشرفين التربويين في ضوء اقتصاد المعرفة يتطلب استثمار التقنيات الحديثة في التخطيط الجديد، ووضع البرامج، والاطلاع على التجديدات التربوية، وتمكين المعلمين من الاستفادة منها، ورصد المشكلات التربوية، وحلها، فكل هذه النواحي وغيرها من النشاطات الإشرافية الأخرى تؤدي إلى تحسين أداء المعلمين، وزيادة فاعلية المدرسة (المومني، 2005)، هذا، ونظراً لما تشهده النظم التعليمية في معظم دول العالم من إصلاحات تربوية متلاحقة تهدف إلى تعزيز جودة التعليم المدرسي، فان الاهتمام بتحسين الأداء للمشرفين التربويين في ضوء اقتصاد المعرفة يشكل عنصراً أساسياً وحاسماً، خصوصاً في ظل الاتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسه العمليات الإدارية، والتخطيط الشامل للأداء، إذ يمثل تمكين المشرفين التربويين مهنيًا، وقياس مستوى أدائهم في ضوء مبادئ اقتصاد المعرفة أحد المتطلبات الأساسية لتطوير العملية التربوية (حمدان، 2007).

وأضاف حسين وعوض الله (2006) أن من أهم مبادئ تطوير الأداء الوظيفي في الجانب الإشرافي النظر إلى العلمية الإشرافية كعملية تعاونية، تشاركية، تستند بالأساس إلى تبادل الخبرات، وتدريب المشرفين على مساعدة المعلمين على إدراك الأهداف التعليمية، وتحليل المناهج، ومواكبة احدث الطرق والأساليب التدريسية، وكيفية بناء البيئة الصفية التفاعلية المناسبة. كما أوضح نشوان (2004) أن تطوير الأداء في ضوء اقتصاد المعرفة للمشرفين التربويين يتطلب تنفيذ خطط وزارة التعليم بصورة ميدانية بعد رصد الواقع الإشرافي وتحليله، وتطوير الكفايات العلمية والعملية للعاملين في ميدان الإشراف التربوي، وتعزيز عملية التقويم الذاتي، وتطوير برامج التدريب، والعمل على تحسين الاتصال بين المشرفين التربويين والعاملين في الميدان التربوي.

وفي ذات السياق أكد أمين (2007) أن عملية الارتقاء بالأداء الوظيفي للمشرفين التربويين فـي ضـوء اقتصـاد المعرفـة هـي عمليـة تغيير واعيـة محملـة بـبعض القيم الروحيـة والأخلاقيـة والعلمية، وأن من اهم مبادئها الآتي:

- أن يعكس التطوير روح العصر الحديث ومتغيراته المعلوماتية والعملية والتكنولوجية، وأن يكون مواكبا للتطورات الحضارية بما تشمله من نظريات علمية وتطبيقات جديدة لم تكن موجودة من قبل.

- أن يكـون التطـوير مواكبـاً لحاجـات التغيير الاجتمـاعي الحـادث فـي ثقافـة المجتمـع، وأن يكـون مستجيبا لمتطلبات التنمية الشاملة في نواحي الحياة الاجتماعية والاقتصادية والعمرانية.

- أن يحـافظ التطـوير علـى الجوانـب المميـزة والقيم الإيجابيـة للنظـام التعليمـي القـائم وأن يـتم فـي متغيراته.

- أن يمثل التطوير حلولًا عملية لمشكلات وحاجات النظام التعليمي الحاضرة والمتوقعة، من خلال الوعي بخطورة هذه المشكلات والعوامل المشاركة في تكوينها ووضع الخطط والبرامج العلاجية والوقائية المناسبة لطبيعة هذه المشكلات والبيئة الاجتماعية والتعليمية التي نبتت فيها.

- أن يعتمد التطوير على استخدام الرؤى المستقبلية فـي العمليـة التعليميـة والبحـث العلمـي وخدمـة المجتمـع، والإسـهام بإيجابيـة فـي التغييـر المنشـود فـي ثقافـة المجتمـع ومواكبـة التقـدم العلمـي والتكنولوجي في ثقافة العصر الحديث وفق مناهج وأساليب دراسة المستقبل المنظور.

كما أكد بروساك (Prusak, 2000) أن تبني المشرفين لمبادئ اقتصاد المعرفـة يسـاعدهم في تدريب المعلمين على استخدام التكنولوجيا، وترسيخ مبادئ التعلم المستمر، والتعلم الذاتي، ممـا يؤكد الحاجة إلـى تغيير أسـاليب وطـرق الإشـراف التربـوي، وتحسين كفايـات المشـرف التربـوي، وترسيخ مبادئ البحث والتطوير.

وبين أبو زيد (2003) أن اقتصاد المعرفة يعتمد التنافسية واستخدام التقنيات الحديثة، كمرتكزات أساسية لتحسين الأداء، وهذا يتطلب وجود مشرفين تربويين، متعلمين مدى الحياة، قادرين على نقل تجاربهم إلى معلميهم، فقيام المشرف التربوي بمهام جدية في ضوء اقتصاد المعرفة، سيجعلهم أكثر فاعلية في الإعداد والتدريب والتخطيط التعليمي، ويفكروا بما الذي باستطاعتهم فعله، وماذا يجب أن يتعلم الطلبة، وما الذي يجب أن يعرفوه، فيكون المشرف التربوي قائدًا تربويًا يحمل رؤية عصرية، قادرًا على استخدام التقنيات ومصادر المعرفة الحديثة، للوصول إلى مصادر المعرفة، والتواصل المستمر مع المعلمين وتوجيهم وإرشادهم.

وأكد عامر والمصري (2013) على أهمية تطبيق مبادئ اقتصاد المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي لمشرفين التربويين، والمتمثلة بالآتي:

- توجيه تفكيره وسلوكه نحو المنهج الدراسي من جهة، وتطوير مهارات المدرسين والإداريين من جهة أخرى، بهدف أن يصل أداء العاملين إلى مستوى متميز من الجودة والإبداع.
- تنمية روح الفريق بين المؤسسة التعليمية والمجتمع للاستفادة من العناصر القيادية في المجتمع، وذلك لاستمرار التواصل والانفتاح المتبادل بين المؤسسة والمجتمع المحيط.
- وضع المعايير المناسبة لأداء العاملين في المؤسسة التعليمية.
- الاطلاع الدائم على ما هو جديد في مجال التعليم من خلال الأبحاث الموجهة لتطوير المؤسسات التعليمية.
- الاستفادة من التقنيات الحديثة في التعلم والتعليم.
- تبني مبادئ التدريب والتعلم المستمر.

ولقد أشار النعيمي (2007) أن تطوير الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في ضوء اقتصاد المعرفة يقلص الإهدار ومصادره، ويحسن تقديم الخدمة التربوية، واستثمار الإمكانات البشرية بشكل أفضل، ويحدد مستويات الأداء وخطوات الإعداد، ووضع الحلول لمواجهة المشاكل، كما بين سيد (2009) أن تطوير أداء المشرفين في ضوء اقتصاد المعرفة يعزز كفاءة المشرفين في مهارات البحث عن مصادر المعلومات، ويساعدهم على التعلم للإفادة من الفرص التعليمية المتاحة مدى الحياة، والاستفادة من تجارب الأنظمة التعليمية المتقدمة، باستخدام شبكة الإنترنت، وإتقان مهارات العمل الجماعي، في إطار التجارب والخبرات المختلفة، إلى جانب تنمية مهارته في الاتصال والقدرة على التواصل. كما أضاف الدويك (2013) أن تطوير الأداء الإشرافي يرفع كفاية المعلمين على استخدام أساليب التعلم التفاعلية والتشاركية والتعاونية المستندة إلى استخدام التقنيات الحديثة، للمساعدة في عملية التعليم والتعلم.

لذا يرى الباحث أن الأنظمة التربوية اهتمت اهتمامًا كبيرًا بأداء المشرفين، أثناء الخدمة، فهو الوسيلة الفعالة نحو تحقيق التطور التربوي، إذ أن المشرف التربوي هو الشخص المعني بتدريب المعلمين لتنفيذ المنهاج، لذا فإن إعداد خطط وبرامج تدريبية، أو تطوير البرامج القائمة في ضوء اقتصاد المعرفة لتحسين أداء المشرفين، أصبحت ضرورة ملحة لتطوير العملية التعليمية التعلمية.

وعلى الرغم من الإنجازات التي حققها التعليم في المملكة العربية السعودية ازدادت الحاجة لتطوير النظام الإشرافي في ضوء اقتصاد المعرفة، وبخاصة في ظل ما شهده التعليم في هذه الدول من زيادة في إعداد الطلاب في مختلف المراحل التعليمية، وفي عدد المدارس بأنواعها،

وفي عدد المعلمين، وفي ضوء التقدم التكنولوجي الهائل، والانفجار المعرفي، وما تبع ذلك من تغييرات في الأبنية المدرسية وتجهيزاتها (اليونسكو، 2006). وبهذا فقد أصبح تطوير أداء المشرفين التربويين في ضوء اقتصاد المعرفة في المملكة العربية السعودية ضرورة ملحة، لمواكبة التطورات التكنولوجية، والمعرفية، والاستفادة من الميزات التي تقدمها التقنيات الحديثة في تطوير الخطط والبرامج التعليمية في تطوير الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين ، الأمر الذي يستدعي التعرف إلى معوقات الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين

اقتصاد المعرفة:

يعرف الاقتصاد المعرفي بأنه دمج للتكنولوجيا الحديثة في عناصر الإنتاج لتسهيل إنتاج السلع ومبادلة الخدمات بشكل ابسط وأسرع (ياسين، 2007)، ويعرف أيضا بأنه تكوين وتبادل المعرفة كنشاط اقتصادي، وهو الاقتصاد الذي تحقق فيه المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة (خلف، 2007)، وهو نشر المعرفة وإنتاجها وتوظيفها بكفاية في جميع مجالات النشاط المجتمعي، الاقتصادي، والمجتمع المدني، والسياسة، والحياة الخاصة وصولاً لترقية الحالة الإنسانية باطراد؛ أي إقامة التنمية الإنسانية باطراد، ويتطلب ذلك بناء القدرات البشرية الممكنة والتوزيع الناجح للقدرات البشرية على مختلف القطاعات الإنتاجية (المحروق، 2009). وبهذا فإن اقتصاد المعرفة هو إنتاج وإدارة المعرفة في اطار قيود اقتصادية؛ أي استثمار المعرفة كسلعة، بحيث تكون المعرفة هي المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي، مستفيدة من التطورات التكنولوجية المتسارعة.

إن التغيرات والتطورات التكنولوجيا المتسارعة التي طرأت في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فرضت على المدرسة إحداث تغييرات جوهرية على العملية التعليمية التعلمية، كما استوجبت إعادة النظر ومراجعة استراتيجيات التعلم والتعليم، بحيث يتم الانتفاع بالمبتكرات التكنولوجية بما تيسره من توظيف هذه التقنيات، للوصول إلى المعلومات بسرعة ويسر، وتعزيز التواصل الفعال بين أطراف العملية التعليمية التعلمية على نحو كفؤ وفعال (الخطيب والخطيب، 2006).

ولقد ساعد التقدم العلمي والتكنولوجي على سهولة الاتصال، والربط بين المنظمات والعاملين، ومراكز صنع القرار (بهاء الدين، 2000)، كما ساعد توفر هياكل بشرية على درجة عالية من الكفاءة والمعرفة على تقليص الحاجة لاتباع النظام المركزي في الإدارة (السلمي، 2001)، الذي يحصر الصلاحيات وعمليات اتخاذ القرار كافة في قمة التنظيم، إذ إن التقدم التكنولوجي أسهم في زيادة القدرة التنافسية وتبادل الخبرات (أبو عيطة، 2009).

وشهد الواقع التكنولوجي والتربوي تطورًا ملحوظًا في الآونة الأخيرة، من مؤتمرات دورية موسعة، يشارك فيها المفكرون وقيادات التعليم، والمعلمون، وممثلون عن مجالس الآباء والمعلمين والطلبة والمثاليون، وبعض الشخصيات العامة في المجتمع وأساتذة الجامعات ورجال الإعلام، حتى تكون هناك مشاركة شعبية في صنع واتخاذ القرارات التربوية (وزارة التربية والتعليم المصرية، 2002).

ولا شك أن تحسين فاعلية عملية الاتصالات، والتقنيات الحديثة، وسرعة تبادل المعلومات، أسهمت في ظهور اقتصاد المعرفة، الذي ساهم في إحداث تغير في المناهج، وأساليب التعليم، إذ أصبحت المناهج تُبنى في ضوء اقتصاد المعرفة، والذي يقوم بالأساس على استثمار التطور الهائل وبخاصة التقني في تعزيز العملية التعليمية، وإكساب الطلبة المفاهيم والمعارف التي تؤهلهم للمنافسة العالمية (السعود، 2009).

وفي ظل التغييرات التي يشهدها العالم في شتى مجالاته، انبثقت ثورة المعرفة بفعل التطور السريع في تقنية المعلومات والاتصالات، التي لعبت دورا أساسيا في التوجه نحو ما يسمى "اقتصاد المعرفة"، وهو اقتصاد يقوم على فهم أكثر عمقا لدور المعرفة، ورأس المال البشري، في تطور الاقتصاد وتقدم المجتمع. وتظهر أهمية رأس المال البشري بوصفه أحد الموارد الأساسية في اقتصاد المعرفة، وهذا يجعل الفرد حجر الزاوية فيه، ويلقي على كاهل المؤسسات التربوية مسؤولية توفير البنية الأساسية المطلوبة، وصياغة سياسات التعليم والعمل التي تعزز التوجه نحوه (Cooke, 2001).

ولقد أكد البيلاوي (2007) أن اقتصاد المعرفة هو الاقتصاد الذي ينشئ الثروة من خلال عمليات وخدمات المعرفة في القطاعات المختلفة، بالاعتماد على الأصول البشرية، وفق خصائص وقواعد جديدة. وأورد الكبيسي (2006) العديد من مرتكزات الاقتصاد المعرفي وأهمها الاعتراف بالمعرفة ورأس المال الفكري كموجودات جوهرية، وأكثر أهمية من الموجودات المادية الملموسة، والتهيؤ لإدارة المعرفة استراتيجيًا، ووجود هياكل تنظيمية شبكية ومرنة كنماذج وأنماط إدارية جديدة.

فاقتصاد المعرفة نظام يقوم على استهلاك وإنتاج المعرفة القائمة على رأس المال الفكري، وقد بين بويل وسنيلمان (Powell & Snellman, 2004) أن اقتصاد المعرفة يتمثل باستثمار المعرفة مثل استثمار الموارد المادية الملموسة في الارتقاء بالمستوى الاقتصادي للأفراد والجماعات.

- الإنتاج المتعدد والمتنوع للسلع والخدمات.

- اعتماد التغيير الجري لمواجهة الأزمات الاقتصادية، كأولوية حاسمة وتفضيلها على خيارات التحصيل أو التعديل والإصلاحات التدريجية الروتينية.
- التركيز على مهارات وقدرات وخبرات الموارد البشرية.
- تكاملية النظرة لدى الزبائن والمجهزين والمساهمين، وضرورة دمجهم بمصالح مشتركة.
- توافر المواهب البشرية، أو رأس المال الفكري المتنوع معرفيًا.
- بناء واعتماد نظم حوافز ومكافآت جديدة تركز على توليد معرفة جديدة، وتكون بديلاً عن النظام التقليدي المعتمد على العمولة والأجر المقطوع.
- إقامة بيئة تنظيمية تعتمد على نشر المعرفة والمشاركة بها.
- يتوقف استثمار المعرفة في المنظمة على قدرة المنظمة على توجيه المعرفة المناسبة إلى الأفراد المناسبين والمحتاجين إليها في الوقت المناسب.

ولعل من أهم خصائص اقتصاد المعرفة كما بينها بدير (2010):

- اعتماد اقتصاد المعرفة على المعرفة وليس على الأرض ورأس المال.
- التركيز على اللاملموسات بدلًا من الملموسات، إذ إن المخرجات تغلب عليها صفة الخدمات.
- الاعتماد على وسائل اتصالات جديدة.
- الرقمية، إذ إن الوسائل التكنولوجية الحديثة والرقمية لها قدرة واسعة عظيمة على خزن واستقبال وتنظيم المعلومات.
- اعتماد الافتراضية، إن المنظمة الافتراضية هي القادرة على التحول من العمل المادي إلى الافتراضي في ظل التكنولوجيا الرقمية والشبكات.
- استثمار الأدوات التقنية الجديدة، كالشبكات والاتصالات والإنترنت التي اختصرت قيود الزمان والمكان.
- زيادة الوعي والاهتمام بالأخلاق المجتمعية لدى الأفراد والشبكات.

تجارب عربية وعالمية في تطوير التعليم وفق اقتصاد المعرفة:

تالياً عرض لاهم تجارب عربية وعالمية في تطوير التعليم وفق اقتصاد المعرفة

التجربة الأردنية نحو اقتصاد المعرفة:

اهتمت المملكة الأردنية الهاشمية اهتمامًا كبيرًا باقتصاد المعرفة الذي يعد أحد التوجهات الحديثة التي تبنتها وزارة التربية والتعليم الأردنية، ووفق مراحل زمنية محددة، وتتمحور الأهداف العامة لبرنامج تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة (ERfKE) حول إجراء عملية تحول في نظام التعليم في المرحلتين الأساسية والثانوية لمساعدة الخريجين على اكتساب المهارات اللازمة لاقتصاد المعرفة. وقد تم البدء بتنفيذ المرحلة الأولى من برنامج التطوير(ERfKE I) في عام (2003) وانتهى في (2009). وتبع ذلك مرحلة ثانية للتطوير (ERfKE II) حيث جرى تنفيذها في الفترة من (2009) إلى (2014). و تسعى المرحلة الثانية إلى أن يكتسب الطلبة الملتحقون في جميع فروع التعليم ما قبل الجامعي في الأردن المهارات اللازمة للانخراط في عالم اقتصاد المعرفة، ويمكن التأكد من تحقيق هذا الهدف من خلال بعض المؤشرات، أهمها الزيادة في نسبة النتائج التي تحققت في المدارس من خلال عمليات التقييم المحلية والعالمية ومقارنتها مع توافر المهارات اللازمة لاقتصاد المعرفة، و معدل الزيادة في نسب إكمال مراحل التعليم (معدل انخفاض نسبة التسرب) والزيادة في نسبة الالتحاق بالعليم الجامعي (وزارة التربية والتعليم الأردنية، 2016).

وهدفت المرحلة الثانية (ERfKE II) إلى تقديم تسهيلات لضمان نوعية التعليم وفق منهجية فعالة ومستدامة تمكن الطلبة من الوصول إلى بيئات تعلم نوعية فعالة ومراعية للبيئة. ونظرا للنمو الذي طرأ على عدد السكان إضافة إلى بعض العوامل الخارجية ، فقد ازدادت الحاجة إلى الاستمرار في إنشاء المدارس وصيانتها لضمان الوصول إلى التعليم في رياض الأطفال ومرحلة التعليم الأساسي و الثانوي بشكل أكثر شمولية. وفي الوقت نفسه ازدادت الحاجة إلى توسعة وتعزيز البنية التحتية الخاصة ببناء المهارات المعرفية للمتعلم لضمان توفير بيئات تعلم غنية و نوعية لجميع الأطفال. وقد أجري تحليل تخطيطي مفصل لتقييم الوضع الحالي من حيث الوصول إلى المرافق واستخدامها، و تم الاعتماد عليه ليكون أساسا لتحديد برنامج الأعمال الإنشائية الذي يهدف إلى إصلاح و صيانة المرافق والمنشآت الحالية أو توسعتها أو إنشاء مرافق جديدة لتحل محلها (عليمات، 2013).

ويتكون المشروع اقتصاد المعرفة من عدة مكونات، ومن أهم هذه المكونات (وزارة التربية والتعليم الاردنية، 2017).

- نظام تطوير وطني مبني على المدرسة، والهدف من هذا المكون وضع نظام تطوير فعال مبني على المدرسة ليكون الأداة الرئيسة لتزويد جميع الطلبة في المملكة بتعليم نوعي، يرتكز على

تطوير القدرات والمهارات والاتجاهات، لتكون منسجمة مع الاقتصاد المبني على المعرفة. و من الجدير بالذكر أن مشروع المرحلة الثانية (ERfKE II) تم تنفيذه في ضوء الخبرات والإنجازات التي تحققت في المرحلة الأولى، وبالاستعانة بأفضل التجارب العالمية في هذا المجال ، ويرتكز في عمقه الاستراتيجي على تحقيق التطور من خلال السعي إلى تحسين أداء المدارس مع التركيز على رفع مستوى نتاجات تعلم الطلبة. ويهدف الاستثمار في هذا المكون إلى تطوير الأدوات الإجرائية اللازمة و البنية المحلية والوطنية إضافة إلى بناء القدرات المهنية من خلال النظام حتى تستخدم هذه الأدوات بشكل فعال، وتقود عملية التطوير إلى الأمام.

- السياسات، والتخطيط الاستراتيجي، المراقبة والتقييم والتغيير التنظيمي: هدف هذا المكون إلى الاعتماد على الاستثمارات التي تحققت خلال المرحلة الأولى (ERfKE II) التي تتعلق بالسياسات والتخطيط والمراقبة والتقييم للتأكد من أن مخرجات هذه الأنشطة تدعم بشكل تام المنهجية التي تتبنى التوجه المبني على المدرسة في تقديم الخدمات المرتبطة بالتعليم.

- المكون الثالث: التعليم والتعلم، يهدف هذا المكون لمراجعة وتطوير سياسات وممارسات عملية توظيف المعلمين /المعلمات واستثمار الموارد البشرية وسياسات التطوير المهني. وتنقيح المناهج وطرق تقييم الطلبة لتكون متناغمة مع برامج الإصلاح والتطوير المبنية على اقتصاد المعرفة التي سيجري تنفيذها استمرارا لما تحقق في المرحلة الأولى (ERfKE I).

المكون الرابع: تطوير برامج خاصة ويهدف من هذا المكون ضمان إيصال التعليم إلى جميع الأطفال في الأردن من خلال التركيز على ثلاثة قطاعات على درجة كبيرة من الأهمية: مرحلة الطفولة المبكرة، وفئة ذوي الاحتياجات الخاصة، والتعليم المهني.

المكون الخامس: بيئة تعلم نوعية، يهدف هذا المكون إلى توفير تسهيلات لضمان نوعية التعليم وفق منهجية فعالة ومستدامة تمكن الطلبة من الوصول إلى بيئات تعلم نوعية فعالة ومراعية للبيئة . وقد أجري تحليل تخطيطي مفصل لتقييم الوضع الحالي من حيث الوصول إلى المرافق واستخدامها. وقد كشف هذا التحليل النقاب عن الحاجة إلى زيادة الاستثمار في عملية البناء و الصيانة للتخفيف من اكتظاظ الطلبة واستيعاب الزيادة المتوقعة في أعدادهم في المستقبل، مع تفعيل استخدام بعض المدارس التي لا يتم استغلالها على أكمل وجه.

وتمت إعادة توجيه أهداف السياسيات التربوية واستراتيجياتها من خلال: (موسى، 2006)

– إعادة تحديد الرؤية والتعريف بها، وإعداد استراتيجية تربوية متكاملة.

– إصلاح الإدارة الحكومية وتطوير آليات صنع القرار المناسبة.

- وضع نظام لدعم القرار التربوي المتكامل.
- تدعيم الكفاءة في مجالات البحث التربوي وتحليل السياسات التربوية.
- التنسيق الإداري الفاعل للاستثمار في مجال التطوير التربوي.

كما قامت وزارة التربية والتعليم الأردنية بالآتي: سلمان،(2009)

- تطوير آليات خاصة بالموازنة الموجهة بالنتائج، وإعدادها حسب الإطار المتوسط الأجل.
- عقد عدة برامج تدريبية في مجالات القيادة والنوع الاجتماعي.
- مراقبة وتقييم برامج مشروع تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة.
- وضع إطار للمتابعة والتقييم.
- إيجاد صندوق الإبداعات التربوية.

كما تم التركيز على الإبداع والمنهج من خلال تبني جمله من التغييرات أهمها: موسى،(2006)

- تغيير البرامج والممارسات التربوية لتحقيق مخرجات تعليمية تنسجم مع اقتصاد المعرفة.
- تطوير المناهج وقياس التعلم.
- إقرار الإطار العام والنتاجات العامة والخاصة بالتربية المهنية.
- تطوير أساليب التقييم ومؤشرات الأداء للطلبة.
- تدريب المعلمين وطباعة كتيبات تقييم أنماط التعلم والاختبار التشخيصي.
- تطوير وتنفيذ برامج لبناء القدرة المؤسسية لموظفي إدارة التربية الخاصة.
- التدريب على برامج لذوي الإعاقات، والموهوبين، وصعوبات التعلم.
- تطوير الإرشاد، والحد من العنف, والمراكز الريادية, وغرف المصادر.
- تطوير إدارة التعليم المهني والإنتاج والتدرب عليها.
- مراجعة وتطوير التخصصات المهنية.
- إعداد معايير تنمية المعلمين وتقييم برامج التدريب لتتناسب مع هذه المعايير.
- توفير مصادر دعم التعلم الفعال.
- تجهيز سبع مدارس لتكون مراكز للمعرفة وفق معايير محددة.

– تم ربط (361) مدرسة بالشبكة الوطنية للألياف الضوئية.

– تم تجهيز (8) مدارس لتعمل كنقاط تجمعية.

– تم ربط (2900) موقع (مدرسة ومديرية) بشبكة الإنترنت.

– تم تجهيز(492) غرفة متعددة الأغراض في المدارس بالوسائل والمعدات التكنولوجية.

– تم تجهيز (2549) مدرسة بحوالي (35.950) جهاز حاسوب وملحقاته.

ولم يقتصر التوجه نحو الاقتصاد المعرفي على النواحي المادية بل اهتم الأردن بالكفاءة المؤسسية (وزارة التربية والتعليم الأردنية، 2012)، وكالآتي:

– رفع الكفاءة المؤسسية.

– تنمية معلمات رياض الأطفال تنمية مهنية سليمة ومناسبة.

– التوسع في رياض الأطفال , بحيث تشمل المناطق الأكثر حاجة.

– نشر الوعي المجتمعي والفهم العام.

– تطوير المنهاج الوطني التفاعلي لرياض الأطفال وتوزيعه.

– تحديث وتطوير معايير الترخيص لرياض الأطفال الخاصة.

– تطوير نظام جودة التعليم في رياض الأطفال الحكومية واقراره والبدء بتنفيذه

– تدريب مشرفي ومعلمات رياض الأطفال على المنهاج الوطني التفاعلي المطور.

– إنشاء (140) وحدة رياض أطفال.

– تحديث (102) وحدة رياض الأطفال وتأثيثها وتجهيزها.

– صيانة وتأثيث وتجهيز 170 صف روضة.

– تنفيذ برنامج التوعية الوالدية وبرنامج مشاركة الأهل كمتطوعين.

تجربة كوريا الجنوبية في التحول نحو اقتصاد المعرفة

تمكنت كوريا الجنوبية من التحول السريع نحو اقتصاد المعرفة، والذي رافقه التحول من دولة فقيرة الموارد إلى دولة تنتج المعرفة وتصدرها، وقد اتجهت كوريا الجنوبية لاستثمار التكنولوجيا في تطوير الصناعات المعرفية، وبناء منظومة تعليمية تقوم بالأساس على التكنولوجيا، وتهدف

إلى تحقيق فلسفة المجتمع في التحول نحو اقتصاد المعرفة. فلقد اتجهت كوريا الجنوبية نحو اقتصاد المعرفة بالاعتماد على ركيزتين، الأولى استثمار راس المال البشري، والثانية استيراد التكنولوجيا، وتطويرها، وثم إبداعها. وفي ضوء ذلك التوجه نحو اقتصاد المعرفة، حظي النظام التعليمي بتحسينات شاملة كان أهمها شبك المدارس والمؤسسات التعليمية بخطوط الإنترنت. ودعم الحكومة الكورية لمشاريع تكنولوجيا المعلومات في المدارس والجامعات، كما أنشأت كوريا عام (2008) وزارة اقتصاد المعرفة (Ministry of Knowledge Economy) والتي عُنيت بمتابعة وتطوير المشاريع المتعلقة باقتصاد المعرفة، وبخاصة في حقل التعلم والتعليم، وحفزت المؤسسات العلمية على اختلافها عن طريق نظام حوافز على ابتكار المعرفة ومشاركتها، إلى جانب إيجاد بنية معلوماتية أساسية مرنة لتواكب المستجدات في اقتصاد المعرفة، كما عملت على زيادة مخصصات البحث العلمي، وإصلاح منظومة الإبداع التكنولوجي. ولقد نجحت التجربة الكورية في التوجه نحو الاقتصاد المعرفة بسبب التشاركية الفعالة ما بين الحكومة والمؤسسات التعليمية والصناعية، في عملية التطوير (يونس، 2017).

كما كان للشركات الكبرى مثل شركة (LG) وسامسونج دور كبير في نمو اقتصاد المعرفة، إذ أنها تضم (3000) شخص من حملة شهادة الدكتوراه، موزعين على أكثر من (30) مركز تقني، الأمر الذي يؤكد على ارتباط مخرجات الجامعات في قاع صناعة التكنولوجيا بسوق العمل، والذي يشكل احد اهم أركان التحول نحو الاقتصاد المعرفي (جونجي، 2011).

تجربة الولايات المتحدة الأمريكية في التحول نحو اقتصاد المعرفة

تعد الولايات المتحدة الأمريكية قائدة الاقتصاد المعرفي على مستوى العالم، إذ أذكت بصناعاتها التكنولوجية المتطورة العالم، وبخاصة فيما يتعلق بقطاع الاتصالات والإنترنت، والحواسيب، والتي كان لها أكبر الأثر في تحسن الاقتصاد الأمريكي، وتوجت جهود التحول إلى الاقتصاد المعرفي بالاستراتيجية الأميركية للتعليم في القرن (21)، وقد تضمنت هذه الاستراتيجية التي هدفت بالأساس التحول نحو اقتصاد المعرفة بناء مدارس عصرية ضمن مواصفات وشروط تحقق الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا، وتطوير المدارس الحالية بما يكفل إبداع المعرفة وتبادلها، تزويد المدارس بالأدوات والتقنيات اللازمة للوصول إلى مصادر المعرفة، وتحقيق التعلم المستمر، والتعلم الذاتي، تطوير بيئات تعلم تناسب التطورات العصرية، مثل بيئات التعلم الافتراضية والواقع المعزز (القرني، 2011).

ولقد اصبح المجتمع الأمريكي في ضوء خطط التحول نحو اقتصاد المعرفة من اكثر المجتمعات العالمية تقدمًا، إذ تم ربط حتى المدارس النائية بشبكة الإنترنت، وتم إياد المنصات التعليمية للتواصل بين الطلبة ومعلميهم خارج أوقات الدوام الرسمي، ولتعزيز فرص التعلم الإلكتروني، وكانت الولايات المتحدة الأمريكية أول بلد تصل فيه الشبكة العنكبوتية إلى مستوى جماهيري، حيث أن (30) مليون أمريكي أمكنهم التواصل باستخدام الإنترنت في المدرسة أو الجامعة أو من مكان العمل في عام (2014)، كما أنها تسيطر على (90%) من مواقع الإنترنت، وأصبحت الصادرات الأمريكية تتميز بأنها منتجات ذات قيمة تقنية متميزة، وكانت حصيلة تاكيد النظام التربوي على التميز والإبداع، واكتشاف الموهوبين، واحتضانهم، ودعمهم، وتأكيد التميز والريادة (الهرشي، 2014).

التجربة السعودية في تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة " مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم (تطوير)"

يرى الباحث أن بلدان العالم تتسابق للوصول إلى أعلى درجات التنافسية والتقدم في المجالات جميعها، وتأتي رؤية خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز لبناء بلد يضاهي الدول المتقدمة، ومواطن سعودي منتج يسهم في تقدم الحضارة البشرية، من خلال إطلاق مشروعات وبرامج تنموية كبيرة في أهدافها وحجمها، تهيئ المملكة العربية السعودية لتكون موطن حضارة ورفاهية ونمو وازدهار. يحمل مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز مسؤولية الإسهام الفعَّال في تحقيق رؤية خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز، وجعلها واقعاً عملياً، فجهود التنمية التي يقودها، تتطلب تعليماً متميزاً يكتسب من خلاله طلاب المملكة وطالباتها القيم والمعارف والمهارات والاتجاهات التي تؤهلهم للقرن الحادي والعشرين. ويسعى مشروع تطوير من خلال برامجه إلى إكساب الطلاب والطالبات المهارات المطلوبة لكي يسهم بفاعلية في تعامل المملكة العربية السعودية مع هذه التحديات بما يحقق القيمة المضافة والتنمية المستدامة.

وفي إطار حرص خادم الحرمين الشرفيين الملك عبدالله بن عبدالعزيز على تحقيق التنمية المستدامة للمملكة العربية السعودية أطلق حفظه الله, مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام الذي يمثل دعماً كبيراً لجهود وزارة التربية والتعليم وتحقيقاً لرؤيته في أن التعليم هو الأساس لبناء اقتصاد معرفي يسهم في الوصول بالمملكة العربية السعودية إلى مصاف الدول المتقدمة وتحقيق المشاركة المستقبلية للنشء في بناء مجتمع متقدم في جميع المجالات، إن تطلعات خادم الحرمين الشريفين تلك قد تجسدت على أرض الواقع من خلال مشروع نوعي

متميز ارتبط اسمه براعي النهضة التعليمية الحالية خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز، ويهدف مشروع إلى الإسهام الفعال في الرفع من قدرة المملكة العربية السعودية التنافسية، وفي بناء مجتمع قائم على اقتصاد المعرفة من خلال مجموعة من البرامج، تشمل: (العثمان، 2007)

- بناء نظام متكامل للمعايير التربوية والتقويم والمحاسبية.
- تنفيذ برامج رئيسة لتطوير التعليم، منها:
- التطوير المهني المستمر للعاملين في التعليم جميعهم.
- تطوير المناهج ومواد التعلم.
- تطوير نظام الإشراف التربوي.
- تحسين البيئة المدرسية لتعزيز التعلم.
- توظيف تقنية المعلومات لتحسين التعلم.

ونبني مبادئ اقتصاد المعرفة في تطوير النظام التربوي، زاد من الاهتمام والتوسع في استخدام التقنيات، إذ أصبحت شبكة الإنترنت خياراً استراتيجياً للتعلم للجميع، وخصوصاً طلاب التعليم العام الذين نشأوا معها واعتادوها. ولقد تم بناء بوابة (portal) تحتوي على وظائف لإدارة التعلم (LMS)، ونظام إدارة المحتوى (CMS)؛ لإيجاد محتوى الكتروني تعليمي يلائم الأهداف التعليمية للمواد المختلفة، وللأنشطة غير الصفية، والتطوير المهني. إلى جانب إثراءُ مجالات التعلم في الإنترنت لطلاب التعليم العام. وتحفيزُ المتميزين من الطلاب والمعلمين والمختصين للاهتمام بإنتاج محتويات رقمية تساعد في توفير بيئة تعليمية ثريَّة للطالب، والمساعدةُ في اكتشاف طاقات المعلمين المتميزين وإطلاقها، وتحفيزُ المشاركين المتميزين وإظهار مشاركاتهم للمجتمع، ودعم مشروع المعلم الجديد والذي يعتبر من المشاريع الرائدة والذي تم تطبيقه في مشروع تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة، ويهدف إلى تهيئة المعلمين الجدد للعمل في مدارس وزارة التعليم؛ من خلال استكمال الجوانب التطبيقية وبعض الجوانب النظرية التي تتوافق مع رؤية الوزارة وتوجهاتها؛ لتحقيق متطلبات العمل في البرامج والمشاريع التطويرية في الوزارة، من خلال بناء منظومة مهنية متكاملة لتهيئة المعلم الجديد، و بناء الاتجاهات الإيجابية وتنمية الولاء نحو مهنة التعليم، وتأهيل المعلم الجديد وإكسابه متطلبات التعليم التعليمية والتربوية، والتعريف ببيئة التعليم وأنظمته المختلفة، وضمان مستوى معين من الأداء المهني المطلوب. إضافة إلى تنمية المراكز العلمية، وهي منشآت تربوية تعليمية منتجة وجاذبة لممارسة البرامج والفعاليات والأنشطة العلمية وفقاً للأهداف التربوية لإعداد جيل علمي قادر على مواجهة تغيرات العصر وبناء قاعدة علمية

قادرة على أن تجعل المملكة العربية السعودية في مصاف الدول المتقدمة بإتاحة الفرص التربوية والعلمية من خلال المشاركة الفاعلة في البرامج والأنشطة الإثرائية والعلمية (الزامل، 2017).

وبهذا إن تبني مبادئ اقتصاد المعرفة تسهم في بناء أنموذج يعمل على تحويل المدرسة من النمط التقليدي المقتصر على التعليم إلى مؤسسة تربوية متعلمة تهيئ بيئة للتعلم يسود فيها ثقافة التعاون والدعم المهني المبني على خبرات تربوية عملية، وتشجع على المبادرات التربوية النوعية بين منسوبيها سواء كانوا قيادات، أو معلمين، أو متعلمين. وتطوير المدرسة في ضوء اقتصاد المعرفة يعني تهيئة بيئة تربوية مناسبة بمكوناتها البشرية والمادية والمعنوية المدعومة بأحدث التقنيات الحديثة، لبناء شخصية المتعلم بأبعادها المختلفة: أكاديمياً، وعقلياً، واجتماعياً، ونفسياً، وبدنياً؛ كي يكون مواطناً صالحاً مشاركاً في عملية التنمية بإيجابية.

ثانيًا: الدراسات السابقة

فيما يلي عرض لبعض الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة، والتي تم تقسيمها إلى ثلاث فئات: (الدراسات المتعلقة باداء المشرفين، الدراسات المتعلقة باقتصاد المعرفة في المؤسسات التربوية، الدراسات المتعلقة باداء المشرفين واقتصاد المعرفة معًا)، وعلى النحو الآتي:

أولًا: الدراسات المتعلقة باداء المشرفين

قام المساعيد (2006) بدراسة هدفت للتعرف إلى مستوى الأداء الإشرافي للمشرفين التربويين وعلاقته بمستوى الكفايات التعليمية، والروح المعنوية لمعلمي المرحلة الأساسية في الأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتم اختيار عينة عشوائية تكونت من (54) مشرف ومشرفة، و (120) مديرًا ومديرة، و(325) معلمًا ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة مستوى الأداء الإشرافي للمشرفين التربويين جاء بدرجة متوسطة، ووجود علاقة موجة دالة إحصائيًا بين إلى مستوى الأداء الإشرافي للمشرفين التربويين وعلاقته بمستوى الكفايات التعليمية، والروح المعنوية لمعلمي المرحلة الأساسية في الأردن.

وقام العجمي (2008) بدراسة هدفت اقتراح أنموذج لتحسين الأداء الإشرافي في دولة الكويت في ضوء الاتجاهات المعاصرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة وتم اختيار عينة تكونت من (925) معلمًا ومعلمة، و(300) مشرفًا تربويًا، وأظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لأداء الإشراف التربوي في ضوء الاتجاهات المعاصرة جاءت بدرجة متوسطة، وجاء دور التوجيه الفني في مساعدة المعلم على تحسن أدائهم، والجانب التنظيم الفني والإداري بدرجة متوسطة، بينما جاء محور اختيار المشرفين بدرجة عالية.

وأجرى كل من مطر والعملة (2009) دراسة هدفت للتعرف إلى واقع الممارسات الإشرافية الفنية لمديري المدارس في الخليل من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي, وتكونت عينة الدراسة من (24) مديراً ومديرة, و(110) معلمًا ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية, وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة, وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع الممارسات الإشرافية الفنية لمديري المدارس في الخليل من وجهة نظر قائدي المدارس جاءت بدرجة مرتفعة، بينما جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين، ومن نتائج الدراسة أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المعلمين ومديري المدارس تعزى لمتغير كل من الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

وهدفت دراسة الجرجاوي والنخالة (2009) للتعرف إلى واقع الإشراف التربوي في مدارس التعليم الثانوي الحكومي في محافظات غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (300) معلِم ومعلمة، و(90) مشرفًا ومشرفة اختيروا بالطريقة العشوائية، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع الإشراف التربوي لم يرتق إلى الدرجة المطلوبة، وجاءت المجالات على النحو الآتي: التكيف الوظيفي، المنهاج، العلاقات الإنسانية، طرائق وأساليب التدريس، التقويم، حاجات التلاميذ، كما دلت نتائج الدراسة على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير الوظيفة لصالح المشرفين التربويين، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الشهادات العليا، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح من الخبرة من (5-10) سنوات.

وأجرت لهلوب (2010) دراسة هدفت للتعرف إلى درجة فعالية الإشراف التربوي في المدارس الثانوية العامة في الأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتم اختيار عينة عشوائية تكونت من (42) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة فعالية العمليات الإشرافية لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلميهم جاءت بدرجة متوسطة، وأن المشرفين التربويين غير فعالين في تنمية مهارات استخدام التكنولوجيا لدى المعلمين.

وقام المطيري (2010) بدراسة هدفت بناء برنامج لتحسين الأداء الإشرافي للمشرفين التربويين في ضوء احتياجاتهم التدريبية والاتجاهات المعاصرة ، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتم اختيار عينة بلغت (350) خبيرًا تربويًا، و(739) مشرفًا ومشرفة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة مستوى الأداء الإشرافي جاءت بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق دالة إحصائيا تعزى لمتغير المركز الوظيفي. وكان اهم الاحتياجات التدريبية هي تعزيز الجانب الفني، وفي ضوء نتائج الدراسة تم بناء البرنامج المقترح.

وسعت دراسة ميمدوهوقلو (Memduhoglu, 2012) لتقييم نظام الإشراف التربوي التركي، والتعرف إلى هيكلته وأهدافه، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتم اختيار عينة بلغت (124) مديرا ومديرة، و(18) مشرفًا ومشرفة، وأظهرت نتائج الدراسة أن النظام الإشرافي لا يحقق الغاية التي وضع من أجلها بصورة عامة؛ إذ جاءت معظم الفقرات بدرجة منخفضة، وكانت أكثر جوانب القصور في الجانب الفني،

كما أن النظام الإشرافي لا يرتكز إلى استراتيجيات أو خطط وبرامج مستقبلية تؤهله لمواكبة التطورات المستقبلية المتوقعة.

وأجرى أوقهوفبو (Oghuvbu, 2013) دراسة هدفت للتعرف إلى الإشراف الفعال وغير الفعال من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتم اختيار عينة بلغت (1150) معلمًا ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن أهم عناصر العملية الإشرافية الفعالة مرتبة تنازليًا على التوالي، (المعرفة بالبيئة المدرسة، تلقي الإعداد والتدريب المناسب، تبني خطط وبرامج مستقبلية، التدريب المستمر، العلاقات الإنسانية، استثمار التكنولوجيا، مواكبة التطورات المعرفية).

سعت دراسة الربيعي (2014) للتعرف واقع الإشراف التربوي الحديث لأعضاء الهيئة التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتم اختيار عينة عشوائية تكونت من (180) من قائدي المدارس ، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين كان متوسطً، وأظهرت وجود فروق دالة إحصائيا بين متوسط تقديرات القائدين لمستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين تعزى لمتغير الجنس في الاستبانة لصالح الإناث، وجود فروق دالة إحصائيا بين متوسط تقديرات القائدين لمستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ولصالح فئة عشر سنوات فأعلى، وعدم وجود فروق دالة إحصائيا تعزى لمتغيري المؤهل العلمي.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالإشراف التربوي واقتصاد المعرفة

قام اوفاندو وهوكستين (Ovando & Huckestein, 2003) بدراسة هدفت للتعرف إلى دور المشرفين التربويين في تعزيز العمل الإشرافي من وجهة نظرهم في عصر اقتصاد المعرفة في تكساس، وتكونت عينة الدراسة من (59) مشرفة ومشرفة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود قصور في العديد من الجوانب الإشرافي في ضل اقتصاد المعرفة، وأن أهم الممارسات الإشرافية التي يجب تعزيزها في ضل اقتصاد المعرفة هي على التوالي: (الاتصالات، والتخطيط والتغيير، والبرامج التدريبية)، بينما كان أقلها (تنمية العاملين، والمناهج). وأن أهم أدوار المشرف على التوالي (إدارة تنمية العاملين، وزيارة المدارس، وتخطيط الأنشطة).

وأجرى القداح والخرابشة (2011) دراسة هدفت للتعرف إلى دور الإشراف التربوي في توجيه عمليات التعلم نحو اقتصاد المعرفة في المدارس الأردنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، والتي تكونت من(25) كفاية أدائية مفترضة لأداء دور إشرافي فاعل وتم اختيار عينة بلغت (125) من ثلاث فئات تربوية معنية مباشرة بهذا التوجه التطويري تخطيطاً ومتابعة وتنفيذاً، وهم: القادة التربويون والمشرفون التربويون والمعلمون، وأظهرت نتائج الدراسة أن الكفايات – بشكل عام– جاءت بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي للأداة (3.31) من (4). وتصدرت الكفايات المتعلقة بتشكيل البيئات التعلمية النشطة والمواقف التعلمية القائمة على مبدأ المشاركة الفاعلة بين المعلم والمتعلم قائمة الكفايات. وأظهرت النتائج وجود اهتمام واضح بدور فاعل للمتعلم باعتباره المحور الأساسي لعمليات التعلم من حيث انطلاق هذه العمليات من حاجاته التعلمية وقدراته واستعداداته وتوجهاته المهنية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء كل من القادة والمشرفين التربويين والمعلمين في النظرة إلى دور الإشراف التربوي وفعالياته في توجيه عمليات التعلم نحو اقتصاد المعرفة.

وسعت دراسة القرني (2011) للتعرف إلى متطلبات التحول التربوي في مدارس المستقبل الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تحديات اقتصاد المعرفة وتقديم تصور مقترح، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتم اختيار عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس من الجامعات السعودية بلغت (160) فردًا، وأظهرت نتائج الدراسة أن أهم التحولات التربوية في مدارس المستقبل الثانوية بالمملكة العربية السعودية التي يتطلبها اقتصاد المعرفة هي (مرتبة تنازليًا): التحول نحو المدرسة الإلكترونية، التحول نحو التعلم للكينونة والتعايش مع الآخرين، التحول نحو التعلم للإنتاج وابتكار المعرفة، التحول نحو المدرسة دائمة التعلم، التحول نحو المدرسة المجتمعية لبناء مجتمع المعرفة، التحول نحو التعلم للعمل، التحول نحو التمكين الإداري.

وهدفت دراسة كوبتشا وألجر (Kopcha& Alger, 2011) للتعرف إلى فاعلية استخدام التكنولوجيا الحديثة القائمة على اقتصاد المعرفة في تحسين العملية الإشرافية، ودافعية المعلمين، وأدائهم في شمال غرب أمريكا، وتم اختيار عينة بلغت (41) من الطلبة المعلمين الذين يدرسون المرحلة الثانوية أثناء تطبيقهم خلال مرحلة الدراسة الجامعية، (19) منهم خضعوا للإشراف التقليدي، و(22) للإشراف الإلكتروني، وتم استخدام المنهج شبه التجريبي والاختبار كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أداء المجموعة

التجريبية الذين خضعوا للإشراف الإلكتروني مقارنة مع أداء طلبة المجموعة الضابطة الذين خضعوا للإشراف التقليدي.

وهدفت دراسة الياور (2010) تقويم كفايات الممارسات الإشرافية للمشرفات التربويات في ضوء الاتجاهات المعاصرة، في مدارس المملكة العربية السعودية، وتم اختيار عينة عشوائية تكونت (42) مشرفةً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن الممارسات الإشرافية تمارس بدرجة متوسطة في ضل الاتجاهات المعاصرة والتي كان أهمها اقتصاد المعرفة، ، وجاءت كفايات الاتصال بالمرتبة الأولى، وكفايات إدارة النزاع بالمرتبة الأخيرة.

وأجرى كوبر وجرهام (Cooper & Garham, 2012) دراسة هدفت للتعرف إلى أهم الكفايات اللازم توافرها في تحسين العملية الإشرافية لمواكبة العصر التكنولوجي المعرفي في نيويورك، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والمنهج النوعي، إذ استخدم الباحث الاستبانة والمقابلة كأدوات للدراسة، وتم اختيار عينة تكونت من (564) معلمًا ومعلمة و(110) مشرفين تم توزيع الاستبانة عليهم، كما تم اختيار (25) معلمًا ومعلمة و(14) مشرفًا ومشرفة تمت مقابلتهم، وأظهرت نتائج الدراسة أن أهم الكفايات اللازم توافرها لتحسين العملية الإشرافية لمواكبة العصر التكنولوجي المعرفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازليًا، الآتية: (الإدارة، العلاقات العامة، التطوير الذاتي، العلاقات مع الزملاء والرؤساء، مهارات شخصية، مسؤوليات إدارية، عادات عمل، العمليات الإدارية من تخطيط وتقويم ومتابعة).

وقام بيريرا وماسون (Perera & Mason, 2012) بدراسة هدفت للتعرف إلى الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين ومدى استفادته من التكنولوجيا والمعرفة الحديثة في الولايات المتحدة الأمريكية، وتم اختيار عينة من مديري المدارس ومستشاريها ومرشديها بلغت (1557) فردًا، وتم استخدام المنهج المسحي والاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن (62%) من قائدي المدارس يقومون بواجبهم الإشرافي، و10% من المدارس تتبادل الزيارات الإشرافية، وأظهرت النتائج وجود قصور في استثمار اقتصاد المعرفة في العملية الإشرافية إذ إن ما نسبته (5.1%) من المدارس تتشارك الإشراف التربوي باستخدام التكنولوجيا.

وهدفت دراسة شاهين (2015) للتعرف إلى درجة امتلاك وممارسة كفايات الإشراف التربوي المعاصر في ضوء خصائص مجتمع المعرفة بمنطقة المدينة المنورة، وتم اختيار عينة عشوائية تكونت من (75) مشرفًا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة امتلاك وممارسة كفايات الإشراف التربوي المعاصر

في ضوء خصائص مجتمع المعرفة بمنطقة المدينة المنورة جاءت بدرجة متوسطة، وأن أهم متطلبات تطوير الإشراف التربوي هي تدريب المشرفين، في ضوء مبادئ الاقتصاد المعرفي. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي أو سنوات الخبرة.

خلاصة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية الآتي:

أولًا: استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي التطويري والاستبانة كأداة للدراسة، بالاستعانة بودراسة أوقهو فبو (Oghuvbu, 2013)، ودراسة وفاندو وهوكستين (Vando & Huckestein, 2003)، ودراسة الياور (2010)، ودراسة القرني (2011).

ثانيًا: يلاحظ من خلال عرض الدراسات السابقة علاقتها بمتغيرات أخرى، كما إنها تناولت مجتمعات عربية وأجنبية مختلفة، فقد هدفت دراسة اوفاندووهوكستين (Ovando & Huckestein, 2003) للتعرف إلى دور المشرفين التربويين في تعزيز العمل الإشرافي من وجهة نظرهم في عصر اقتصاد المعرفة في تكساس، كما هدفت دراسة القداح والخرابشة (2011) دراسة هدفت للتعرف إلى دور الإشراف التربوي في توجيه عمليات التعلم نحو اقتصاد المعرفة في المدارس الأردنية، وسعت دراسة القرني (2011) للتعرف إلى متطلبات التحول التربوي في مدارس المستقبل الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تحديات اقتصاد المعرفة وتقديم تصور مقترح، هدفت دراسة شاهين (2011) للتعرف درجة ممارسة الإشراف التربوي في ضوء اقتصاد المعرفة، وهدفت دراسة كوبتشا وألجر (Kopcha& Alger, 2011) للتعرف إلى فاعلية استخدام التكنولوجيا الحديثة القائمة على اقتصاد المعرفة في تحسين العملية الإشرافية، بينما هدفت دراسة الياور (2010) للتعرف إلى الممارسات الإشرافية اللازمة في ضوء الاتجاهات المعاصرة للمشرفة التربوية في مدارس المملكة العربية السعودية، جحا هدفت دؤاسةكوبر وجرهام (Cooper & Garham, 2012) للتعرف إلى أهم الكفايات اللازم توافرها في تحسين العملية الإشرافية لمواكبة العصر التكنولوجي المعرفي في نيويورك، كما سعت بيريرا وماسون (Perera & Mason, 2012) بدراسة هدفت للتعرف إلى الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين ومدى استفادته من التكنولوجيا والمعرفة الحديثة في الولايات المتحدة الأمريكية، بينما تفرد الدراسة الحالية باقتراح تصور لتطوير الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة.

مدى الاستفادة من الدراسات السابقة:

- استفاد الباحث من بعض الأدوات التي تم استخدامها في الدراسات السابقة مثل دراسة المساعيد (2006)، والربيعي (2014)، في تطوير أداة الدراسة الحالية.
- استفاد الباحث بمراجع الدراسات السابقة في كتابة الإطار النظري.
- استفاد الباحث من الدراسات السابقة مثل دراسة الياور (2010)، ودراسة شاهين (2015) في تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة الحالية، وفي مناقشة نتائج الدراسة الحالية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

يعرض هذا الجزء الإجراءات التي تم اتباعها في هذه الدراسة، والتي شملت منهج البحث المتبع، ووصف لمجتمع الدراسة، وعينتها وأسلوب اختيارها، وبيان بناء أداة الدراسة، وكيفية تنفيذ الدراسة وإجراءاتها، والمعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات، وكالآتي:

منهجية الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي باعتباره الأنسب لتحقيق اهداف هذه الدراسة، وفي ضوء النتائج تم اقتراح تصور لتطوير الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة، بهدف تحسين العملية التربوية، والارتقاء بها. واستخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات، وستتضمن المنهجية المراحل الآتية:

المرحلة الأولى:

جمع الخلفية النظرية لموضوع الدراسة، وهو "تصور مقترح لتطوير الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة"، وذلك بمراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة.

المرحلة الثانية:

تم فرز المتغيرات الأساسية وهي تلك المفاهيم التعلقة بالاشراف التربوي واقتصاد المعرفة اللازمة لاقتراح تصور لتطوير الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة، من خلال الرجوع للأدب النظري والدراسات السابقة.

المرحلة الثالثة:

وصف مجتمع الدراسة وعينتها وأداة الدراسة، إذ تمكن الباحث من الحصول على إحصائية بأعداد قائدي المدارس، والمعلمين في المملكة العربية السعودية، والتي تم استخدامها لتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وعلى النحو الآتي:

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع قائدي المدارس في المملكة العربية السعودية، وبلغ عدد المعلمين والمعلمات (527030)، وبلغ عدد المدارس (31207)، وبلغ عدد قائدي مدارس البنين (17807)، وبلغ عدد قائدات مدارس البنات (13400) بحسب إحصائيات وزارة التعليم لعام (2016).

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة على مرحلتين:

أولاً: اختيار محافظة القريات بطريقة قصدية كون الباحث يعمل قائد مدرسة في محافظة القريات، مما يعني دقة توزيع أداة الدراسة ويبلغ عدد قائدي المدارس في المحافظة (87) قائدًا وقائدة، و(683) معلمًا ومعلمة.

ثانياً: تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة في محافظة القريات، وتكونت من (770) فرداً موزعاً إلى (87) قائداً وقائدة و (383) معلماً ومعلمة والجدول (1) يبين توزع أفراد العينة بحسب المتغيرات الشخصية.

جدول (1)

توزع أفراد عينة الدراسة بحسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	مستويات المتغير	العدد	المجموع
المركز الوظيفي	قائد مدرسة	87	770
	معلم	683	
الجنس	ذكر	522	770
	أنثى	248	
الخبرة	أقل من 5 سنوات	205	770
	من 5-10 سنوات	254	
	أكثر من 10 سنوات	311	

أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات عن أفراد عينة الدراسة، للتعرف إلى الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة، وتم تحقيق أهداف الدراسة وفق سلسلة من الخطوات المنتظمة وعلى النحو الآتي:

1. تمت مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بمفهوم الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة، مثل دراسة المساعيد (2006)، والربيعي (2014).
2. تم فرز المجالات بعد مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة؛ إذ تم فرز المحاور الرئيسية المتعلقة بالأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة، التي ستكون البنية الأساسية للتصور المقترح.

تكونت الأداة بصورتها الأولية من (76) فقرة، مقسمة إلى ثلاثة اقسام؛ الأول البيانات الشخصية، الثاني يقيس مستوى بالأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة، والثالث يقيس معوقات الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في الملحق (1)، وقد تم التأكد من صدقها وثباتها، على النحو الآتي:

صدق الأداة:

تم التأكد من صدق أداة الدراسة بطريقتين:

1. صدق المحتوى: للتأكد من صدق المحتوى لأداة الدراسة تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على (15) من الأساتذة أعضاء هيئة التدريس في قسم الإدارة التربوية والأصول، من الجامعات الأردنية والسعودية في الملحق (2)، وذلك لأخذ آرائهم حول محتوى الأداة، ومدى استيفائها لعناصر موضوع الدراسة، ومدى كفاية الفقرات، وحاجتها للتعديل أو الحذف، بالإضافة إلى وضوح صياغة الفقرات، وكذلك مدى قدرة محاور الاستبانة على معالجة مشكلة الدراسة بشكل يحقق أهدافها، واعتبر موافقة (80%) من المحكمين على محتوى كل فقرة مؤشراً على صدقها، وبذلك تم الإبقاء عليها؛ وأوعز السادة المحكمين إلى إلغاء (4) فقرات، فبلغت عدد فقرات الأداة بصورتها النهائية (72) فقرة ملحق (3) مقسمة إلى تسعة مجالات.

2. صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق البناء لفقرات الاستبانة، من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، والجدول رقم (2) يبين معاملات الارتباط.

جدول (2)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة وبين الدرجة الكلية لفقراتها

رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط	**رقم الفقرة**	قيمة معامل الارتباط	**رقم الفقرة**	قيمة معامل الارتباط	**رقم الفقرة**	قيمة معامل الارتباط
1	0.46	19	0.63	37	0.73	55	0.58
2	0.76	20	0.38	38	0.75	56	0.51
3	0.53	21	0.52	39	0.76	57	0.66
4	0.53	22	0.44	40	0.38	58	0.50
5	0.59	23	0.66	41	0.48	59	0.45
6	0.38	24	0.53	42	0.44	60	0.56
7	0.68	25	0.65	43	0.64	61	0.62
8	0.67	26	0.76	44	0.75	62	0.53
9	0.53	27	0.63	45	0.53	63	0.44
10	0.53	28	0.48	46	0.60	64	0.45
11	0.42	29	0.67	47	0.59	65	0.42
12	0.59	30	0.67	48	0.60	66	0.40
13	0.65	31	0.57	49	0.59	67	0.44
14	0.67	32	0.71	50	0.63	68	0.39
15	0.53	33	0.75	51	0.46	69	0.54
16	0.46	34	0.64	52	0.53	70	0.45
17	0.49	35	0.57	53	0.52	71	0.44
18	0.53	36	0.65	54	0.48	72	0.50

يظهر من الجدول (2) وجود ارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة ودرجة الاستبانة ككل إذ تراوحت قيمة معاملات الارتباط بين (0.76 - 0.38)، أي تراوحت القيم بين متوسطة إلى مرتفعة.

ثبات الأداة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test-retest)، وذلك بتطبيقها وإعادة تطبيقها بعد أسبوعين على عينة من خارج عينة الدراسة بلغ عدد أفرادها (34) من قائدي ومعلمي المدارس في المملكة العربية السعودية، وتم حساب معامل ثبات الاختبار باستخدام معامل ارتباط بيرسون للأداة ككل ولكل مجال من مجالات الدراسة، كما تم التحقق من الثبات لمجالات أداة الدراسة باستخدام معادلة كرو نباخ ألفا. والجدول (3) يظهر ذلك.

جدول (3)

معامل ارتباط بيرسون، ومعاملات الثبات كرو نباخ ألفا لفقرات مجالات أداة الدراسة

الرقم	المجال	كرو نباخ الفا	معامل ثبات الإعادة
1	العمل الإداري	0.85	..90
2	التكيف الوظيفي	0.87	0.93
3	التقويم والإشراف الاستراتيجي	0.84	0.91
4	العمل مع المعلمين	0.83	0.88
5	التحول الوظيفي للمعرفة	0.80	0.86
6	معوقات الأداء الوظيفي	0.85	0.88
	معامل الثبات للأداة ككل		**0.89**

يلاحظ من الجدول (3) أن معامل ارتبط بيرسون للأداة ككل بلغ (0.89)، وتراوحت قيم المجالات بين (0.86- 0.93)، كما تراوحت قيم معاملات الثبات كرو نباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة بين (0.80- 0.87)، وتعد هذه القيم مقبولة لغايات هذه الدراسة.

إجراءات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث في هذه الدراسة بالخطوات الآتية:

- تحديد مجتمع الدراسة وعينتها.
- مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.
- إعداد أداة الدراسة، والتأكد من صدقها وثباتها.
- حصل الباحث على كتاب تسهيل مهمة من رئيس الجامعة الأردنية موجه إلى وزارة التربية والتعليم السعودية.

- تم توزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة وسيتم إرفاق مع كل استبانة كتاب تغطية يتضمن التعليمات اللازمة لتعبئة الاستبانة، كما سيتم توضيح أهمية الدراسة وأهدافها، وستعامل الإجابات بسرية تامة، وسترصد لغايات البحث العلمي فقط.
- تم تحديد مستوى الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة، ضمن تدرج ثلاثي (مرتفعة، متوسطة، منخفضة)، -وتم تصميم الإجابة على فقرات الاستبانة وفق سلم ليكرت (Likert) الخماسي، بإعطاء وزن متدرج للبدائل؛ فأعطي خمس درجات للإجابة عن البديل (دائماً)، وأربع درجات للإجابة عن البديل (غالباً)، وثلاث درجات للإجابة عن البديل (أحياناً)، ودرجتان للإجابة عن البديل (نادراً)، ودرجة واحدة للإجابة عن البديل (أبداً)، وبالاعتماد على المعادلة الآتية، وهي معيار التصحيح:

$$\frac{\text{القيمة العليا للبدائل – القيمة الدنيا للبدائل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5-1 = 1.33}{3}$$

وبذلك تكون الدرجة المنخفضة: من 1- 2.33

الدرجة متوسطة: من 2.34 - 3.67

والدرجة مرتفعة: من 3.68 -5

- في ضوء نتائج الدراسة الحالية تم اقتراح تصور لتطوير الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة.
- تم التأكد من درجة ملاءمة التصور المقترح لتطوير الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة.

وبذلك قدمت الدراسة تصورًا مقترحًا لتطوير الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة.

المعالجة الإحصائية:

- للإجابة عن السؤال الأول والثاني: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

للإجابة عن السؤال الثاني: تم استخدام اختبار (T-Test) للتعرف إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، أو المسمى الوظيفي، أو المؤهل العلمي، وتحليل التباين الأحادي للتعرف إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

المرحلة الرابعة:

اقتراح تصور مقترح لتطوير الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة.

المرحلة الخامسة:

التأكد من درجة ملاءمة التصور المقترح لتطوير الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر الخبراء في وزارة التعليم.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال إجابة أفراد العينة عن أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نص على: ما واقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر قائديالمدارس ومعلميها ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر قائدي ومعلمي المدارس بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (4) ذلك.

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات افراد عينة الدراسة لواقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، مرتبة تنازلياً

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
5	التحول الوظيفي للمعرفة	3.21	0.21	1	متوسطة
1	العمل الإداري	3.18	0.26	2	متوسطة
2	التكيف الوظيفي	2.99	0.52	3	متوسطة
4	العمل مع المعلمين	2.92	0.34	4	متوسطة
3	التقويم والرقابة الاستراتيجية	2.87	0.54	5	متوسطة
	الكلي	3.01	0.28		متوسطة

يتبين من الجدول (43) أن واقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر قائدي ومعلمي المدارس للأداة ككل جاء بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.01).

ويلاحظ أن الانحراف المعياري كان (0.28)، وهذا يدل على توافق استجابات أفراد عينة الدراسة، ويلاحظ أن مجال التحول الوظيفي للمعرفة جاء بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي

(3.21) وانحراف معياري (0.21). بينما جاء مجال التقويم والرقابة في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (2.87) وانحراف معياري (0.54).

أما بالنسبة لفقرات كل مجال من مجالات أداة الدراسة فقد تم تناولها وفقًا للمتوسطات الحسابية تنازليًا، على النحو الآتي:

نتائج مجال التحول الوظيفي للمعرفة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر قائدي ومعلمي المدارس لمجال التحول الوظيفي للمعرفة، ولكل فقره من فقراته، مرتبة تنازلياً، والجدول (5) يوضح ذلك.

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب لاستجابات افراد عينة الدراسة لواقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر قائدي ومعلمي المدارس لمجال التحول الوظيفي للمعرفة ككل ولكل فقره من فقراته، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
52	تدريب المعلمين على التعامل مع العالم الافتراضي.	3.47	0.87	1	متوسطة
53	تدريب المعلمين على مهارات الأداء عبر الأنماط المتعددة للتعلم (العمل عن بعد،العمل بالمشاركة،العمل بالمراسلة).	3.46	0.62	2	متوسطة
56	التوعية بأساليب التقويم التي تؤكد اكتساب الطلبة للمهارات التي تتوافق ومتطلبات سوق العمل الحالية والمستقبلية.	3.46	0.62	2	متوسطة
51	توعية المعلمين باهمية التعامل مع العالم الافتراضي.	3.43	0.73	4	متوسطة
54	الإسهام في توفير قواعد معلومات عن حاجة سوق العمل وحاجاته المستقبلية لتكون في متناول المجتمع المدرسي.	3.43	0.71	5	متوسطة
58	تشجيع التدريب التربوي في المدرسة.	3.40	0.71	6	متوسطة
55	توجيه الإدارة المدرسية لتبني نشاطات نوعية تهدف غرس احترام قيمة العمل والإنتاجية في نفوس الطلبة.	3.40	0.53	6	متوسطة
57	تدريب المعلمين على نقل المعرفة للمعلمين الجدد.	3.21	0.98	8	متوسطة
59	الإسهام في تحويل المدرسة إلى بيئة إلكترونية ذات نوعية عالية.	3.20	0.66	9	متوسطة
60	الإسهام في بناء مدونات إلكترونية تخصصية وفق المواد الدراسية.	3.16	0.67	10	متوسطة
	الكلي	**3.21**	**0.21**		**متوسطة**

يلاحظ من الجدول (5) أن الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر قائدي ومعلمي المدارس لمجال التحول الوظيفي للمعرفة، جاء بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.21) وانحراف معياري (0.21).

وجاءت جميع فقرات هذا البعد في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.16-3.47). وجاءت في الرّتبة الأولى الفقرة (52) التي تنص على "تدريب المعلمين على التعامل مع العالم الافتراضي"، بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (0.87) وبدرجة متوسطة. وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (60) التي تنص على "الإسهام في بناء مدونات إلكترونية تخصصية وفق المواد الدراسية" بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (0.67) وبدرجة متوسطة.

نتائج مجال العمل الإداري

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر قائدي ومعلمي المدارس، لمجال العمل الإداري ولكل فقره من فقراته، مرتبة تنازلياً، والجدول (6) يوضح ذلك.

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب لاستجابات افراد عينة الدراسة لواقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر قائدي ومعلمي المدارس لمجال العمل الإداري ككل ولكل فقره من فقراته، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	ممارسة سلوك القدوة والأنموذج للمعلم.	4.06	0.83	1	مرتفعة
8	المساهمة في هيكلة الإدارة المدرسية للتحول إلى الهياكل الإدارية المرنة المعتمدة على تقنية المعلومات.	3.69	0.67	2	مرتفعة
3	إدارة وقت العملية الإشرافية بفاعلية.	3.65	0.68	3	متوسطة
9	المساهمة في هندسة العمليات الإدارية بما يحقق توافق الواقع التنظيمي مع متطلبات التقنيات الجديدة.	3.51	0.81	4	متوسطة
4	تفويض الإدارة بعض من المهام لتكيف أدواتها المعرفية وبرامجها.	3.30	0.74	5	متوسطة
2	وضع خطة تساعد المعلم على تنظيم بيئة صفية إلكترونية تفاعلية داعمة للتعلم.	3.11	0.94	6	متوسطة
5	إتاحة الحرية والاستقلالية للمعلم لتطوير البرامج والخطط الدراسية بما يحقق نمو الطلبة المعرفي.	2.99	0.84	7	متوسطة
10	المساهمة في بناء ثقافة تنظيمية للمدرسة تدعم ممارسات التغيير الإداري.	2.90	0.80	8	متوسطة
7	يسعى نحو تحويل المدرسة إلى وحدة لصنع القرارات التربوية.	2.32	1.04	9	منخفضة
6	توسيع الرقابة الإشرافية بمشاركة المجتمع المحلي.	2.31	1.01	10	منخفضة
الكلي		**3.18**	**0.26**	**متوسطة**	

يلاحظ من الجدول (6) أن الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر قائدي ومعلمي المدارس لمجال العمل الإداري، جاء بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.18) وانحراف معياري (0.26). وتراوحت فقرات هذا المجال بين الدرجتين المرتفعة والمنخفضة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.06-2.31). وجاءت في الرّتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على "ممارسة سلوك القدوة والأنموذج للمعلم."، بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.83) وبدرجة مرتفعة. وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (6) التي تنص على "توسيع الرقابة الإشرافية بمشاركة المجتمع المحلي" بمتوسط حسابي (2.31) وانحراف معياري (1.01) وبدرجة منخفضة.

نتائج مجال التكيف الوظيفي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر قائدي ومعلمي المدارس لمجال التكيف الوظيفي، ولكل فقره من فقراته، مرتبة تنازلياً، والجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب لاستجابات افراد عينة الدراسة لواقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر قائدي ومعلمي المدارس لمجال التكيف الوظيفي ككل ولكل فقره من فقراته، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
15	يشجع المعلمين على استخدام الوسائل التعليمية الحديثة للتغلب على مشكلات العمل.	3.81	0.74	1	مرتفعة
12	التوعية بالأنظمة والقوانين المستجدة في وزارة التربية والتعليم.	3.16	0.80	2	متوسطة
16	يشجع التنافسية بين المعلمين لحثهم على تحمل المسؤولية.	3.06	0.70	3	متوسطة
13	الإسهام في توفير سبل الراحة النفسية والمادية للمعلم.	3.0	0.70	4	متوسطة
11	استخدام الأدوات التقنية الحديثة لعلاج المشكلات وإزالة عوامل القلق والتوتر في المدرسة.	2.99	0.91	5	متوسطة
14	يقدم الدعم المادي والنفسي للمعلم الجديد للتأقلم مع المناخ المدرسي.	2.94	0.76	6	متوسطة
17	ينمي مهارات التواصل لدى المعلمين لتبادل المعرفة.	2.62	0.76	7	متوسطة
18	يشجع على الانفتاح على معارف وثقافات الغير.	2.30	0.56	88	منخفضة
	الكلي	**2.99**	**0.52**	**متوسطة**	

يلاحظ من الجدول (7) أن الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر قائدي ومعلمي المدارس لمجال التكيف الوظيفي، جاء بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.99) وانحراف معياري (0.52). وتراوحت فقرات هذا المجال بين الدرجتين المرتفعة والمنخفضة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.81-2.30). وجاءت في الرّتبة الأولى الفقرة (15) التي تنص على "يشجع المعلمين على استخدام الوسائل التعليمية الحديثة للتغلب على مشكلات العمل."، بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.74) وبدرجة مرتفعة. وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (18) التي تنص على "يشجع على الانفتاح على معارف وثقافات الغير" بمتوسط حسابي (2.30) وانحراف معياري (0.56) وبدرجة منخفضة.

نتائج مجال العمل مع المعلمين

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر قائدي ومعلمي المدارس لمجال العمل مع المعلمين، ولكل فقره من فقراته، مرتبة تنازلياً، والجدول (8) يوضح ذلك.

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب لاستجابات افراد عينة الدراسة لواقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر قائدي ومعلمي المدارس لمجال العمل مع المعلمين ككل ولكل فقره من فقراته، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
30	يشجع المعلمين على حوسبة بعض الوحدات الدراسية بما يخدم المواد التعليمية.	3.93	0.75	1	مرتفعة
50	يعزز الأفكار الإبداعية لدى المعلمين.	3.77	0.64	2	مرتفعة
42	يشجع المعلمون على استخدام التقنيات الحديثة في تنفيذ الدروس للطلبة.	3.74	0.76	3	مرتفعة
31	يرشد المعلمين إلى بعض الأساليب التدريسية المبتكرة التي يمكن توظيفها في العملية التعليمية.	3.71	0.81	4	مرتفعة
28	يوجه المعلمين إلى النشاطات التفاعلية الرقمية التي تثري العملية التربوية.	3.46	0.83	5	متوسطة
44	يصوغ الرسالة بما يتناسب مع احتياجات المجتمع.	3.36	0.78	6	متوسطة
32	يبصر المعلمين بخصائص نمو المتعلمين.	3.35	0.87	7	متوسطة

29	يستخدم الحاسوب في رصد وتخطيط النشاطات الطلابية مع المعلمين.	3.26	0.78	8	متوسطة
27	يطلع على أهم المستجدات (التربوية والنفسية والتقنية) في مجال العمل.	3.16	0.81	9	متوسطة
45	يراعي حاجات العاملين النفسية، والاجتماعية, والثقافية, والتربوية.	3.12	0.81	10	متوسطة
43	يصوغ رؤية واضحة تستشرف آفاقا للمستقبل بالتعاون مع العاملين فيها.	2.96	0.91	11	متوسطة
40	يوجه المعلمين لمواقع إلكترونية يمكن الحصول من خلالها على مواد إثرائية.	2.96	0.76	11	متوسطة
39	يشجع المعلمين على ربط المنهاج بالبيئة.	2.77	0.81	13	متوسطة
41	يحث المعلمين على تشجيع الطلبة على البحث عن القراءات الموجهة.	2.67	0.72	14	متوسطة
36	ينمي قدرات المعلمين على التقويم الذاتي.	2.60	0.77	15	متوسطة
37	يعمل على تطوير مهارات المعلمين التقنية من خلال عقد الدورات وورش العمل التربوية.	2.58	0.70	16	متوسطة
34	يشجع المعلمين على القيام بالبحوث الإجرائية التعليمية والسلوكية.	2.56	0.63	17	متوسطة
46	يسهم في إنتاج محتوى معرفي يمكن تداوله بين المعلمين.	2.49	0.71	18	متوسطة
47	يستخدم المصادر المفتوحة للمحتوى المعرفي (بحوث، مراجع،..).	2.39	0.69	19	متوسطة
35	يشجع المعلمين على تبادل الزيارات الصفية في ما بينهم لاكتساب الخبرات التربوية.	2.39	0.61	20	متوسطة
49	تقويم عمليات التعلم في ضوء معايير اقتصادية واجتماعية وعالمية.	2.36	0.73	21	متوسطة
48	يكسب المعلمين المصطلحات التربوية باللغة الإنجليزية لمساعدتهم في البحث واكتساب المعرفة.	2.30	0.80	22	منخفضة
33	يتواصل مع المعلمين عبر المنصات التعليمية بناءً على حاجتهم للتوجيه.	2.21	0.62	23	منخفضة
38	ينمي قدرات المعلمين على التعلم المستمر.	2.00	0.31	24	منخفضة
	الكلي	**2.92**	**0.34**	**متوسطة**	

يلاحظ من الجدول (8) أن الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر قائدي ومعلمي المدارس لمجال العمل مع المعلمين، جاء بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.92) وانحراف معياري (0.34). وتراوحت فقرات هذا المجال بين الدرجتين المرتفعة والمنخفضة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.00-3.93). وجاءت في الرّتبة الأولى الفقرة (30) التي تنص على "يشجع المعلمين على حوسبة بعض الوحدات الدراسية بما يخدم المواد التعليمية"، بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.75) وبدرجة مرتفعة. وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (38) التي تنص على "ينمي قدرات المعلمين على التعلم المستمر" بمتوسط حسابي (2.00) وانحراف معياري (0.31) وبدرجة منخفضة.

نتائج مجال التقويم والرقابة الاستراتيجية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر قائدي ومعلمي المدارس لمجال التقويم والرقابة الاستراتيجية، ولكل فقره من فقراته، مرتبة تنازلياً، والجدول (9) يوضح ذلك.

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب لاستجابات افراد عينة الدراسة لواقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر قائدي ومعلمي المدارس لمجال التقويم والرقابة الاستراتيجية ككل ولكل فقره من فقراته، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
23	يعد تقارير بصورة مستمرة عن أداء المدرسة إلكترونيًا.	3.83	0.87	1	مرتفعة
24	يستخدم الحاسوب في عمل تقييم دوري لأداء العاملين في المدرسة.	3.21	0.74	2	متوسطة
22	يضع آلية واضحة لتصحيح انحرافات العاملين في المدرسة.	2.98	0.77	3	متوسطة
20	يوجه العاملين إلى طرق الأداء المبتكرة.	2.86	0.79	4	متوسطة
25	يستخدم وسائل الاتصال الحديثة في الإعلام ومناقشة المعلمين بنتائج تقويمهم.	2.65	0.66	5	متوسطة
21	يوضح للعاملين في المدرسة الانحرافات عن المبادئ التربوية والنفسية الحديثة في التعليم.	2.62	0.65	6	متوسطة
26	يعتمد نتائج التقويم كقاعدة معرفية في بناء الخطط المستقبلية في المدرسة.	2.47	0.64	7	متوسطة
19	يؤكد ضرورة تبني معايير عالمية واضحة لتقييم الأداء في المدرسة.	2.28	0.78	8	منخفضة
الكلي		**2.87**	**0.54**	**متوسطة**	

يلاحظ من الجدول (9) أن الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر قائدي ومعلمي المدارس لمجال التقويم والرقابة الاستراتيجية، جاء بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.87) وانحراف معياري (0.54). وتراوحت فقرات هذا المجال بين الدرجتين المرتفعة والمنخفضة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.83-2.28). وجاءت في الرّتبة الأولى الفقرة (23) التي تنص على "يعد تقارير بصورة مستمرة عن أداء المدرسة إلكترونيًا"، بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.87) وبدرجة مرتفعة. وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (19) التي تنص على "يؤكد ضرورة تبني معايير عالمية واضحة لتقييم الأداء في المدرسة" بمتوسط حسابي (2.28) وانحراف معياري (0.78) وبدرجة منخفضة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في واقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر قادة المدارس ومعلميها تعزى لمتغيرات (الجنس، المركز الوظيفي، الخبرة، والتفاعل بينها)؟".

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1. تم التحقق من وجود ارتباط دال إحصائياً بين مجالات أداة الدراسة، والجدول (10) يبين ذلك.

الجدول (10)
معامل ارتباط بيرسون بين مجالات أداة الدراسة

الرقم	المجال	معامل الارتباط والدلالة الإحصائية	العمل الإداري	التكيف الوظيفي	التقويم والرقابة الاستراتيجية	العمل مع المعلمين	التحول الوظيفي للمعرفة
1	العمل الإداري	معامل ارتباط بيرسون	1.00	0.47**	0.42**	0.37**	0.49**
		الدلالة الإحصائية	-	.000	.000	.000	.000
2	التكيف الوظيفي	معامل ارتباط بيرسون	0.47**	1.00	0.40**	0.39**	0.33**
		الدلالة الإحصائية	.000	-	.000	.000	.000
3	التقويم والرقابة الاستراتيجية	معامل ارتباط بيرسون	0.42**	0.40**	1.00	0.45**	0.50**
		الدلالة الإحصائية	.000	.000	-	.000	.000
4	العمل مع المعلمين	معامل ارتباط بيرسون	0.37**	0.39**	0.45**	1.00	0.38**
		الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	-	.000
5	التحول الوظيفي للمعرفة	معامل ارتباط بيرسون	0.49**	0.33**	0.50**	0.38**	1.00
		الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000	-

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.01$)

يُلاحظ من الجدول (10) أن قيم معاملات ارتباط بيرسون بين مجالات أداة الدراسة قد تراوحت بين (0.33- 0.50)، وجميعها دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.01$)، مما

يبرر استخدام تحليل التباين المتعدد (MANOVA: Multivariate Analysis) على مجالات أداة الدراسة.

2. كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر قائدي ومعلمي المدارس تبعًا لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المركز الوظيفي) للكشف عن وجود فروق ظاهرية، والجدول (11) يبين نتائج ذلك.

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر قائدي ومعلمي المدارس قائدي ومعلمي المدارس تبعًا لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المركز الوظيفي)

المتغير	الفئات		العمل الإداري	التكيف الوظيفي	التقويم والرقابة الاستراتيجية	العمل مع المعلمين	التحول الوظيفي للمعرفة	الكلي
الجنس	ذكر	المتوسط الحسابي	3.21	3.04	2.80	2.96	3.29	3.04
		الانحراف المعياري	0.26	0.52	0.52	0.35	0.45	0.29
	أنثى	المتوسط الحسابي	3.14	2.90	3.01	2.84	3.05	2.95
		الانحراف المعياري	0.24	0.49	0.57	0.30	0.43	0.26
المركز الوظيفي	قائدي المدارس	المتوسط الحسابي	3.20	2.96	2.91	2.88	3.20	3.00
		الانحراف المعياري	0.28	0.53	0.57	0.33	0.44	0.28
	معلمي المدارس	المتوسط الحسابي	3.18	3.00	2.86	2.93	3.21	3.02
		الانحراف المعياري	0.25	0.51	0.54	0.34	0.45	0.28
سنوات الخبرة الإدارية	5 سنوات فأقل	المتوسط الحسابي	3.20	3.11	2.98	3.00	3.20	3.08
		الانحراف المعياري	0.25	0.52	0.51	0.37	0.49	0.31
	من 10 إلى 15 سنة	المتوسط الحسابي	3.21	2.98	2.89	2.95	3.22	3.04
		الانحراف المعياري	0.25	0.41	0.50	0.27	0.40	0.18
	أكثر من 10 سنوات	المتوسط الحسابي	3.15	2.93	2.77	2.84	3.21	2.96
		الانحراف المعياري	0.26	0.57	0.58	0.35	0.47	0.32

يبين الجدول (11) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر قائدي ومعلمي المدارس تبعًا لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المركز الوظيفي)، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين المتعدد (MANOVA: Multivariate Analysis) على مجالات أداة الدراسة، وجدول (12) يبين ذلك.

الجدول (12)
تحليل التباين الثلاثي لأثر (الجنس، سنوات الخبرة، المركز الوظيفي) على واقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر قائدي ومعلمي المدارس

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس هوتلنج=085. ح=000.	العمل الإداري	0.708	1	0.708	11.192	0.001*
	التكيف الوظيفي	0.454	1	0.454	1.773	0.001*
	التقويم والرقابة الاستراتيجية	2.918	1	2.918	10.357	0.183
	العمل مع المعلمين	1.300	1	1.300	12.221	0.000*
	التحول الوظيفي للمعرفة	1.951	1	1.951	10.154	0.001*
المركز الوظيفي ويلكس=996. ح=736.	العمل الإداري	0.024	1	0.024	0.383	0.536
	التكيف الوظيفي	0.011	1	0.011	0.042	0.837
	التقويم والرقابة الاستراتيجية	0.000	1	0.000	0.001	0.978
	العمل مع المعلمين	0.093	1	0.093	0.879	0.349
	التحول الوظيفي للمعرفة	0.069	1	0.069	0.357	0.550
سنوات الخبرة هوتلنج=0.018 ح=0.184	العمل الإداري	0.152	2	0.076	1.200	0.302
	التكيف الوظيفي	0.962	2	0.481	1.879	0.153
	التقويم والرقابة الاستراتيجية	0.844	2	0.422	1.498	0.224
	العمل مع المعلمين	0.435	2	0.217	2.045	0.130
	التحول الوظيفي للمعرفة	0.153	2	0.076	0.398	0.672
التفاعل (الجنس، المركز الوظيفي، الخبرة) هوتلنج=0.007 ح=0.864	العمل الإداري	.060	2	.030	0.472	0.624
	التكيف الوظيفي	.247	2	0.123	0.482	0.618
	التقويم والرقابة الاستراتيجية	0.208	2	0.104	0.369	0.692
	العمل مع المعلمين	0.015	2	0.007	0.069	0.933
	التحول الوظيفي للمعرفة	0.227	2	0.113	0.590	0.555
الخطأ	العمل الإداري	47.940	758	0.063		
	التكيف الوظيفي	194.007	758	0.256		
	التقويم والرقابة الاستراتيجية	213.532	758	0.282		
	العمل مع المعلمين	80.598	758	0.106		
	التحول الوظيفي للمعرفة	145.684	758	0.192		

* دالة عند درجة الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

يتبين من الجدول (12) الآتي:

1- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لواقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر قائدي ومعلمي المدارس تبعًا لمتغير الجنس على جميع المجالات باستثناء مجال التقويم والرقابة الاستراتيجية بدليل ارتفاع متوسطاتهم الحسابية.

2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لواقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر قائدي ومعلمي المدارس تبعًا لمتغير الركز الوظيفي على جميع المجالات.

3- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لواقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر قائدي ومعلمي المدارس تبعًا لمتغير الخبرة على جميع المجالات.

4- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لواقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر قائدي ومعلمي المدارس تعزى للتفاعل بين (الجنس، المركز الوظيفي، الخبرة) على جميع المجالات.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نص على: ما معوقات الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعوقات الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة، ويظهر الجدول (13) ذلك.

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب لمعوقات الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
71	ضغوط العمل والاحتراق النفسي الذي يتعرض له المشرف التربوي.	4.20	0.71	1	مرتفعة
69	سيطرة المركزية على قواعد اقتصاد المعرفة.	4.14	0.79	2	مرتفعة
68	عدم تنظيم نظم المعرفة.	4.10	0.73	3	مرتفعة
70	الإحباط الذي يواجه المشرفين من الواقع المدرسي.	4.07	0.74	4	مرتفعة
66	عدم وجود تنسيق بين المؤسسات المختلفة لتبادل المعرفة.	4.06	0.62	5	مرتفعة
65	عدم وجود تدريب للمشرفين على استخدام اقتصاد المعرفة.	3.84	0.58	6	مرتفعة
62	عدم وجود الرغبة لدى المسؤولين في تطوير الإشراف التربوي في ضوء اقتصاد المعرفة.	3.72	0.57	7	مرتفعة
63	ضعف التطورالتكنولوجي في المملكة العربية السعودية.	3.65	0.71	8	متوسطة
72	عدم وجود حوافز (مالية ومعنوية) لإجراء البحوث الإجرائية في مجال الإشراف التربوي على نطاق المدرسة.	3.61	1.04	9	متوسطة
67	عدم وجود حوافز مادية او معنوية تشجيعية للأفراد المميزين في العمل.	3.60	0.72	10	متوسطة
61	المحافظة على الأساليب التقليدية في الإشراف التربوي.	3.57	0.91	11	متوسطة
64	التكلفة المادية المرتفعة للتقنيات التكنولوجية.	2.56	0.77	12	متوسطة
	الكلي	**3.76**	**0.37**		**مرتفعة**

يلاحظ من الجدول (13) أن معوقات الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة، جاءت بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.76) وانحراف معياري (0.37). وتراوحت فقرات هذا البعد بين الدّرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.56-4.20). وجاءت في الرّتبة الأولى الفقرة (71) التي تنص على "ضغوط العمل والاحتراق النفسي الذي يتعرض له المشرف التربوي"، بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.71) وبدرجة مرتفعة. وجاءت في الرّتبة الأخيرة الفقرة (64) التي تنص على "التكلفة المادية المرتفعة للتقنيات التكنولوجية " بمتوسط حسابي (2.56) وانحراف معياري (0.77) وبدرجة متوسطة.

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرابع والذي نص على: "ما التصور المناسب لتطوير الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بالرجوع إلى النتائج التي أظهرتها نتائج الدراسة الحالية، وتبين وجود العديد من جوانب القصور في الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة؛ الأمر الذي يجعله في حاجة ماسة لتطوير والتحديث، ليتناسب مع التحديات العصرية التي تواجهه، فنظام الإشراف التقليدي، أصبح قديمًا، وغير ملائم لتحديات العصر والانفجار المعرفي، وفي ظل التوجه العالمي نحو اقتصاد المعرفة، تمت الإجابة عن سؤال الدراسة: "ما التصور المناسب لتطوير الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة؟"، لذا يضع الباحث تصورًا مقترحًا لتطوير الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة، مستندًا إلى نتائج الدراسة الحالية، والأدب النظري والدراسات السابقة، ويبين الشكل (1) المكونات التي يتكون منها التصور المقترح:



الشكل (1)

مكونات التصور المقترح لتطوير الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة (تصميم الباحث)

وقد تم استقرت مكونات التصور المقترح بعد التحكيم على النحو الآتي:

أولًا: فلسفة التصور

إن فلسفة التصور المقترح تنطلق من التوجهات المعاصرة لتطوير الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في ضوء اقتصاد المعرفة، من خلال استثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة كافة، لتحقيق فلسفة التربية والتعليم المستمدة من فلسفة المجتمع.

ثانيًا: مبررات التصور

يأتي هذا التصور انطلاقًا من الحاجة إلى تطوير الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة، إذ يكشف الواقع وجود قصور في:

- وجود قصور في الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة.
- وجود قصور في استغلال التكنولوجيا لتسهيل وتطوير عملية الإشراف التربوي.
- تنادي الاتجاهات الإدارية المعاصرة في مجال الإشراف التربوي بضرورة التخلي عن أساليب الإشراف التقليدية، والسعي للتحديث والتطوير بما يتناسب وتحديات عصر التكنولوجيا.
- تؤكد الاتجاهات الإدارية المعاصرة على أهمية تبني مبادئ اقتصاد المعرفة، لتطوير الإشراف التربوي، والعملية التربوية بشكل عام.

ثالثًا: أهداف التصور

استنادًا إلى المبررات السابقة، ولكي يتمكن المشرفون التربويون من مواجهة التحديات، ومعايشة عصر التكنولوجيا والمعرفة، والتعامل الكفؤ مع التقنيات الحديثة، يسعى هذا التصور إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. الحث على تطوير الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة.
2. التغلب على معوقات الإشراف التربوي.
3. رفع مستوى وفاعلية الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية.
4. مواكبة التغيرات والتطورات العالمية من حيث تطبيق مبدأ اقتصاد المعرفة في تطوير الإشراف التربوي.

5. التمكين الوظيفي للمشرفين التربويين، وتنمية كفاياتهم.

6. تطوير أساليب العمل المؤسسي.

7. الأخذ بأساليب الإدارة الحديثة، لا سيما أن الإشراف التربوي يتضمن مهام إدارية وفنية.

8. الإسهام في إحداث تغيير شامل في المؤسسة التربوية.

رابعًا: مكونات التصور المقترح لتطوير الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة.

تاليًا عرض للمبادئ التي يقوم عليها تطوير الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة، وقد تمثلت بخمسة مبادئ أساسية ضم كل منها مجموعة من المبادئ الفرعية، تمثلت بالفقرات التي حصلت على درجة تقدير متوسطة ومنخفضة، مُصاغة على شكل مبادئ، ليُصار إلى تدريب وتوجيه عمل المشرفين التربويين وفقًا لها، ويبين الشكل (2) ذلك:



الشكل (2)

مبادئ التصور المقترح لتطوير الأداء التي يقوم عليها تطوير الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة (تصميم الباحث)

لقد تم عرض مبادئ التصور المقترح لتطوير الأداء التي يقوم عليها تطوير الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة، ليُصار إلى تدريب وتوجيه عمل المشرفين التربويين وفقًا لها، على النحو الآتي:

المجال ر الأول: التحول الوظيفي للمعرفة

- تدريب المعلمين على التعامل مع العالم الافتراضي.

- توعية المعلمين بأهمية التعامل مع العالم الافتراضي.
- تدريب المعلمين على مهارات الأداء عبر الأنماط المتعددة للتعلم (العمل عن بعد، العمل بالمشاركة، العمل بالمراسلة).
- التوعية بأساليب التقويم التي تؤكد اكتساب الطلبة للمهارات التي تتوافق ومتطلبات سوق العمل الحالية والمستقبلية.
- الإسهام في توفير قواعد معلومات عن حاجة سوق العمل وحاجاته المستقبلية لتكون في متناول المجتمع المدرسي.
- تشجيع التدريب التربوي في المدرسة.
- توجيه الإدارة المدرسية لتبني نشاطات نوعية تهدف غرس احترام قيمة العمل والإنتاجية في نفوس الطلبة.
- تدريب المعلمين على نقل المعرفة للمعلمين الجدد.
- الإسهام في تحويل المدرسة إلى بيئة إلكترونية ذات نوعية عالية.
- الإسهام في بناء مدونات إلكترونية تخصصية وفق المواد الدراسية.

المبدأ الثاني: العمل الإداري

- إدارة وقت العملية الإشرافية بفاعلية.
- المساهمة في هندسة العمليات الإدارية بما يحقق توافق الواقع التنظيمي مع متطلبات التقنيات الجديدة.
- تفويض الإدارة بعض من المهام لتكيف أدواتها المعرفية وبرامجها.
- وضع خطة تساعد المعلم في تنظيم بيئة صفية إلكترونية تفاعلية داعمة للتعلم.
- إتاحة الحرية والاستقلالية للمعلم لتطوير البرامج والخطط الدراسية بما يحقق نمو الطلبة المعرفي.
- المساهمة في بناء ثقافة تنظيمية للمدرسة تدعم ممارسات التغيير الإداري.
- السعي نحو تحويل المدرسة إلى وحدة لصنع القرارات التربوية.
- توسيع الرقابة الإشرافية بمشاركة المجتمع المحلي.

المبدأ الثالث: التكيف الوظيفي

- التوعية بالأنظمة والقوانين المستجدة في وزارة التعليم.
- تشجيع التنافسية بين المعلمين لحثهم على تحمل المسؤولية.
- الإسهام في توفير سبل الراحة النفسية والمادية للمعلم.
- استخدام الأدوات التقنية الحديثة لعلاج المشكلات وإزالة عوامل القلق والتوتر في المدرسة.
- تقديم الدعم المادي والنفسي للمعلم الجديد للتأقلم مع المناخ المدرسي.
- تنمية مهارات التواصل لدى المعلمين لتبادل المعرفة.
- تشجيع الانفتاح على معارف وثقافات الغير.

المبدأ الرابع: العمل مع المعلمين

- توجيه المعلمين إلى النشاطات التفاعلية الرقمية التي تثري العملية التربوية.
- صياغة الرسالة بما يتناسب مع احتياجات المجتمع.
- تبصير المعلمين بخصائص نمو المتعلمين.
- استخدام الحاسوب في رصد وتخطيط النشاطات الطلابية معا لمعلمين.
- الاطلاع على أهم المستجدات (التربوية والنفسية والتقنية) في مجال العمل.
- مراعاة حاجات العاملين النفسية، والاجتماعية، والثقافية ,والتربوية.
- صياغة رؤية واضحة تستشرف آفاقا لمستقبل بالتعاون مع العاملين فيها.
- توجيه المعلمين لمواقع الكتر ونية يمكن الحصول من خلالها على مواد إثرائية.
- تشجيع المعلمين على ربط المنهاج بالبيئة.
- حث المعلمين على تشجيع الطلبة على البحث عن القراءات الموجهة.
- تنمية قدرات المعلمين على التقويم الذاتي.
- العمل على تطوير مهارات المعلمين التقنية من خلال عقد الدورات وورش العمل التربوية.
- تشجيع المعلمين على القيام بالبحوث الإجرائية التعليمية والسلوكية.
- الإسهام في إنتاج محتوى معرفي يمكن تداوله بين المعلمين.
- استخدام المصادر المفتوحة للمحتوى المعرفي (بحوث، مراجع، ..إلخ).
- تشجيع المعلمين على تبادل الزيارات الصفية فيما بينهم لاكتساب الخبرات التربوية.
- تقويم عمليات التعلم في ضوء معايير اقتصادية واجتماعية وعالمية.
- إكساب المعلمين المصطلحات التربوية باللغة الإنجليزية لمساعدتهم في البحث واكتساب المعرفة.

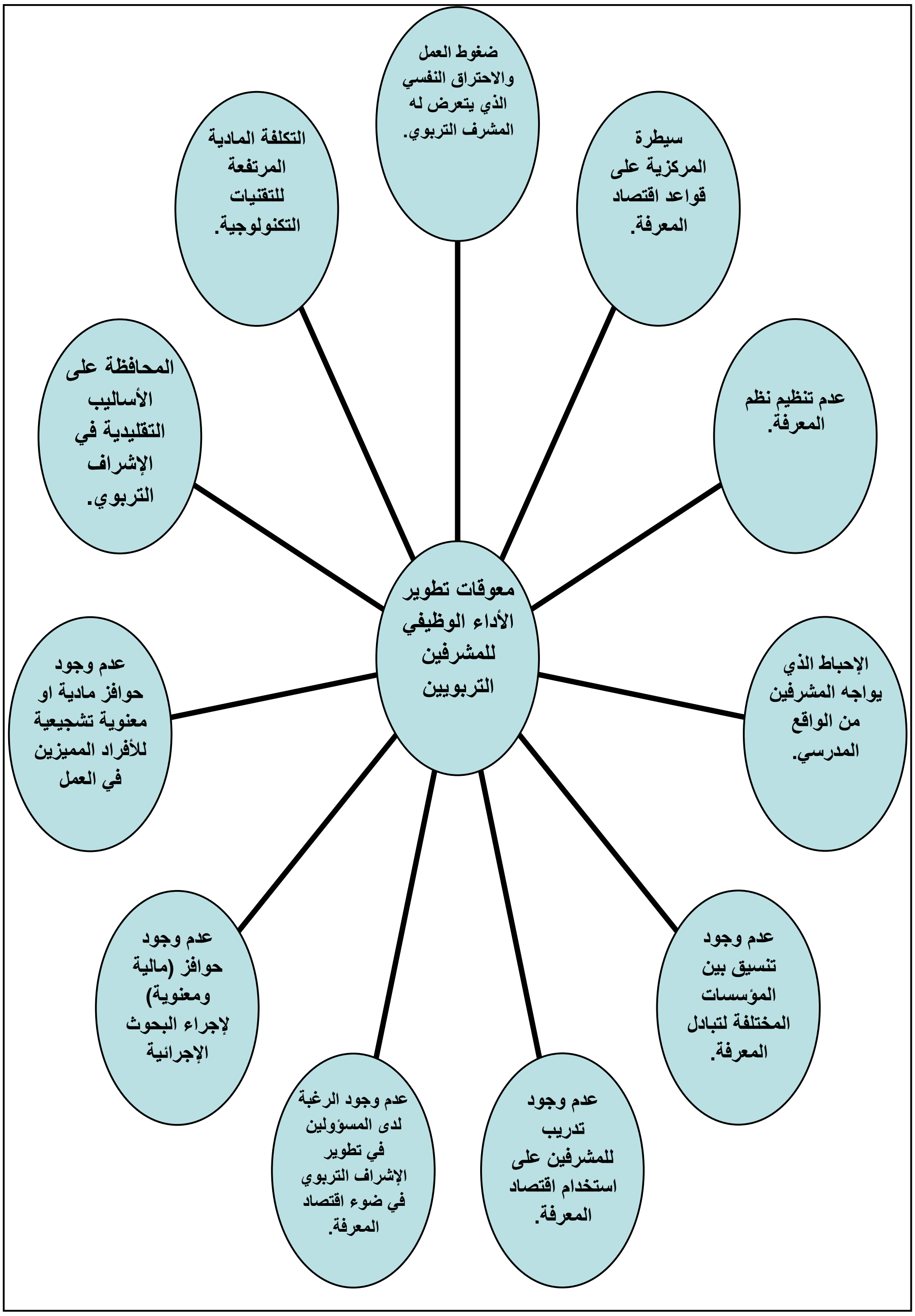
- التواصل مع المعلمين عبر المنصات التعليمية بناءً على حاجتهم للتوجيه.
- تنمية قدرات المعلمين على التعلم المستمر.

المبدأ الخامس: التقويم والرقابة الاستراتيجية

- استخدام الحاسوب في عمل تقييم دوري لأداء العاملين في المدرسة.
- وضع آلية واضحة لتصحيح انحرافات العاملين في المدرسة.
- توجيه العاملين إلى طرق الأداء المبتكرة.
- استخدام وسائل الاتصال الحديثة في الإعلام ومناقشة المعلمين بنتائج تقويمهم.
- توضيح للعاملين في المدرسة الانحرافات عن المبادئ التربوية والنفسية الحديثة في التعليم.
- اعتماد نتائج التقويم كقاعدة معرفية في بناء الخطط المستقبلية في المدرسة.
- تأكيد ضرورة تبني معايير عالمية واضحة لتقييم الأداء في المدرسة.

خامسًا: الصعوبات المتوقعة أمام تطوير الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة.

لتحديد إمكانية تنفيذ التصور المقترح لتطوير الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة، يرى الباحث أهمية رصد أهم معوقات الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين، فمن خلال الدراسة الميدانية تمكن الباحث من رصد العديد من المعوقات التي قد تحد من تطوير الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين، والشكل (3) يبين أهم هذه المعوقات مرتبة تنازليًا من أعلى لأسفل بحسب أهميتها:



الشكل (3)

معوقات تطوير الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة (تصميم الباحث)

سادسًا: متطلبات تنفيذ التصور

يرى الباحث أهمية تحديد متطلبات تنفيذ التصور المقترح، والتي تتمثل بالحلول المقترحة للتغلب على معوقات تطوير الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة، والشكل (4) يبين متطلبات تنفيذ التصور المقترح:

تخفيف ضغوط العمل بزيادة عدد المشرفين التربويين.

اتاحة قواعد اقتصاد المعرفة للعاملين.

تبني الاساليب الإدارية المناسبة لتنظيم لتنظيم المعرفة.

تحفيز المشرفين ماديًا للتفاعل مع الواقع المدرسي، وإصلاحه.

التنسيق بين المؤسسات المختلفة لتبادل المعرفة.

تدريب للمشرفين على استخدام اقتصادالمعرفة.

تحفيز المسؤولين ماديًا على تطوير الإشراف التربوي في ضوء اقتصاد المعرفة.

تطوير استخدام التكنولوجيا في الإشراف التربوي في المملكه العربية السعودية من خلال الاستفادة من تجارب الأنظمة التربوية المتقدمة.

منح حوافز(مالية ومعنوية)لإجراء البحوث الإجرائية في مجال الإشراف التربوي على نطاق المدرسة.

منح حوافز مادية او معنوية تشجيعية للافراد المميزين في العمل.

التخلص من الاساليب التقليدية في الاشراف التبوي.

تخفيض التكلفة المادية لشراء واستخدام التقنيات التكنولوجية .

الشكل (4)

متطلبات تنفيذ التصور المقترح

أهم متطلبات تنفيذ التصور المقترح، وتتمثل بالحلول المقترحة للتغلب على معوقات تطوير الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة.

واستنادًا إلى ما تقدم، فقد تم تقديم تصور مقترح، يُؤمل أن يتم تطبيقه للتغلب على معوقات تطوير الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة، وتحسين الأداء الوظيفي.

نتائج السؤال الخامس والذي نص على: "ما درجة ملاءمة التصور المقترح لتطوير الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر الخبراء والمختصين؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بعرض التصور المقترح لتطوير الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة على مجموعة من المحكمين المختصين في الإدارة التربوية والأصول ملحق (4). لإبداء ملاحظاتهم حول درجة ملاءمة محاور ومبادئ التصور، وسلامة الصياغة اللغوية، ودرجة ملاءمتها، وأي ملاحظات يرونها مناسبة. وفي ضوء ملاحظات السادة المحكمين تم تعديل صياغة بعض محاور التصور، وبعد إجراء التعديلات التي أشار إليها السادة المحكمون تم اعتماد التصور المقترح.

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال إجابة أفراد العينة عن أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نص على: ما واقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر قائدي ومعلمي المدارس؟

أظهرت النتائج كما يتبين من الجدول (4) أن واقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر قائدي ومعلمي المدارس للأداة ككل جاء بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.01)، وربما تعزى هذه النتيجة إلى وجود بعض جوانب القصور في تشجيع المعلمين على تبادل المعرفة واستخدام المراجع والابحاث المتوفرة لاكتساب خبرات تربوية جديدة، وربما يرجع ذلك لوجود بعض جوانب القصور في اعتماد معايير واضحة في التقويم والاستفادة من نتائج التقويم السابقة لبناء خطط مستقبلية تعزز الايجابيات وتتجنب السلبيات، وربما إدراك قائدي ومعلمي المدارس لهذه الحقائق والمعوقات انعكس سلبا على مستوى استجابتهم فجاءت دون المستوى المأمول، ويلاحظ انخفاض نسبة التباين في استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة بشكل عام بصورة عامة إذ بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.28)، وهذا يبين تشابه استجابات قائدي ومعلمي المدارس، واتفاقهم إلى حد كبير في تقييم واقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة؛ أي اتفاقهم حول وجود بعض جوانب القصور في النظام الإشرافي فيما يتعلق بالعمل مع المعلمين، والاهتمام بالتقييم كروتين دوري دون الالتفات لأهمية تحديد المعايير الواجب اعتمادها لذلك التقييم، إضافة إلى وجود بعض جوانب القصور في العمل الإداري والتكيف الوظيفي في ضوء اقتصاد المعرفة، سيما أن المتوسط العام للأداة جاء متوسطًا.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الياور (2012)، التي أظهرت أن الممارسات الإشرافية تمارس بدرجة متوسطة في ظل الاتجاهات المعصرة، كما تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بيريرا وماسون (Perera & Mason, 2012)، التي أظهرت وجود قصور في استثمار اقتصاد المعرفة في العملية الإشرافية، وتتشابه نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة مطر والعملة (2009)، التي أظهرت أن واقع الممارسات الإشرافية من وجهة نظر قائدي المدارس جاءت

بدرجة مرتفعة، بينما جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين، ومع نتيجة دراسة الربيعي (2014)، التي أظهرت أن مستوى الممارسات الإشرافية كان متوسطًا. ويلاحظ أن مجال التحول الوظيفي للمعرفة جاء بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (0.21)، بينما جاء مجال التقويم والرقابة الإشرافية في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (2.87) وانحراف معياري (0.54). وربما تعزى هذه النتيجة إلى التركيز الأكبر نسبيا على مهمات التكيف الوظيفي مع سوق العمل وتلبية احتياجاته، والاهتمام بالتعليم الإلكتروني وتنمية مهارات الطلبة بما يتوافق مع حاجات سوق العمل المستقبلية، بالمقارنة مع مجال الرقابة والتقييم التي تعتمد على أسس تقليدية ثابتة تفتقر للتطور والتخطيط، الأمر الذي قد يحدث فجوة في الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في ضوء اقتصاد المعرفة.

مناقشة نتائج مجال التحول الوظيفي للمعرفة:

أظهرت النتائج كما يلاحظ من الجدول (5) أن الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر قائدي ومعلمي المدارس لمجال التحول الوظيفي للمعرفة، جاء بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.21). وجاءت جميع فقرات هذا البعد في الدرجة المتوسطة. وربما تعزى هذه النتيجة إلى إدراك أفراد عينة الدراسة لوجود بعض جوانب القصور في تبني المشرفين التربويين للأنشطة التي تسهم في تعزيز الإنتاجية واحترام العمل لدى المعلمين، وكذلك قصورهم في تدريب للمعلمين وتشجيعهم على نقل معرفتهم للمعلمين الجدد، إضافة إلى وجود بعض العشوائية في تفعيل الأنشطة التربوية التي ترفع الكفاءة في استخدام التكنولوجيا الحديثة والتعليم الإلكتروني، الأمر الذي انعكس على مستوى الاستجابات فجاءت بدرجة متوسطة. ويلاحظ انخفاض نسبة التباين في استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال بصورة عامة إذ بلغ الانحراف المعياري الكلي للمجال (0.21)، وتعني هذه التنجية تشابه استجابات قائدي ومعلمي المدارس، واتفاقهم إلى حد كبير في تقييم مقدرة النظام الإشرافي في التحول الوظيفي للمعرفة ؛ أي اتفاقهم حول وجود بعض جوانب القصور في أداء المشرفين التربويين في تحسين مهارات الطلبة والمعلمين وتدريبهم في تطوير مهاراتهم الذاتية لتتناسب مع سوق العمل واحتياجاته.

وجاءت في الرّتبة الأولى الفقرة (52) التي تنص على "تدريب المعلمين على التعامل مع العالم الافتراضي"، بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (0.87) وبدرجة متوسطة. وربما تعزى هذه النتيجة إلى إدراك المشرفين التربويين لمدى تأثير التطور التكنولوجي على التعليم وتطوره، الأمر الذي جعل من الضرورة بمكان الاهتمام بمساعدة الطلبة في فهم الثورة

التكنولوجية والاستفادة منها والتعامل معها. ورغم القصور النسبي بالاهتمام بهذا الجانب إلا أن إدراك مديري ومعلمي المدارس للجهود المبذولة في هذا الجانب انعكس نسبيا نحو هذه الفقرة فجاءت بالمرتبة الأولى. وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (60) التي تنص على "الإسهام في بناء مدونات إلكترونية تخصصية وفق المواد الدراسية " بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (0.67) وبدرجة متوسطة. وربما تعزى هذه النتيجة إلى وجود بعض جوانب القصور في وضع الخطط اللازمة لبناء مدونات تخصصية، الأمر الذي أدى إلى الاعتماد على الجهود الفردية والشخصية لبناء بعض المدونات وبطرق عشوائية غير معتمدة على خطط محددة ولا تستند لأسس واضحة، بالتالي فإن إسهام المشرفين في بناء مدونات إلكترونية تخصصية وفق المواد الدراسية كان متدنيًا، مقارنة مع بقية فقرات مجال التحول الوظيفي للمعرفة، وهذا ما بدا واضحا في استجابات أفراد عينة الدراسة؛ إذ لم ترتقِ للمستوى المأمول.

مناقشة نتائج مجال العمل الإداري:

يلاحظ من الجدول (6) أن الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر قائدي ومعلمي المدارس لمجال العمل الإداري، جاء بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.18). وتراوحت فقرات هذا المجال بين الدرجتين المرتفعة والمنخفضة، وربما تعزى هذه النتيجة إلى أنه على الرغم من مساهمة المشرفين التربويين الفعالة في إعادة هيكلة الإدارة المدرسية وجعلها تتسم بالمرونة إلا أن وجود بعض جوانب القصور منح المعلم بعض الحرية لتطوير خططه الدراسية، إضافة إلى قصور المشرفين التربويين في إشراك المجتمع المحلي بتنمية العملية التعليمية والرقابة عليها، الأمر الذي يعزل المدرسة نسبيا عن واقع محيطها ويضعف قدرتها على اتخاذ القرارات المناسبة خوفا من المساءلة المركزية، ما يحدّ من حرية إدارتها ومعلميها، ومن قدرتها التغيير والتطوير ضمن خطط تنظيمية تنمي التحصيل المعرفي للطلبة. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة حجازي (2009)، التي أظهرت أن درجة مجال الكفايات الإدارية والعمل الإداري جاءت بدرجة متوسطة. ويلاحظ انخفاض نسبة التباين في استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال بصورة عامة إذ بلغ الانحراف المعياري الكلي للمجال (0.26)، وتعني هذه التنجية تشابه استجابات قائدي ومعلمي المدارس، واتفاقهم إلى حد كبير في تقييم واقع العمل الإداري؛ أي اتفاقهم حول وجود بعض جوانب القصور في دور المشرفين التربويين في المساهمة في بناء ثقافة تنظيمية للمدرسة تدعم ممارسات التغيير الإداري، بحيث تتيح الفرصة للمعلمين لبناء البرامج اللازمة لتطوير كفاياتهم الذاتية وخدمة العملية التربوية وبالتالي تحسين النمو المعرفي للطلبة.

وجاءت في الرّتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على "ممارسة سلوك القدوة والأنموذج للمعلم"، بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.83) وبدرجة مرتفعة. وربما تعزى هذه النتيجة إلى نوعية الدورات التدريبية والتأهيلية التي يتلقاها المشرفون، والتي تؤكد على التعلم بالقدوة والملاحظة، وبالتالي فإن المشرفين يهتمون ببناء نموذج مثالي يكون قدوة للمعلمين لمساعدتهم في تبني الأساليب والوسائل المناسبة للتدريس. وربما انعكست معايشة قائدي ومعلمي المدارس لهذا الواقع إيجابا على هذه الفقرة فجاءت بدرجة مرتفعة. وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (6) التي تنص على "توسيع الرقابة الإشرافية بمشاركة المجتمع المحلي" بمتوسط حسابي (2.31) وانحراف معياري (1.01) وبدرجة منخفضة، وربما تعزى هذه النتيجة إلى إدراك أفراد عينة الدراسة لوجود أسوار بين المدرسة والمجتمع المحلي، الامر الذي يحجب المشرفين التربويين عن إشراك المجتمع المحلي بالتقييم والتخطيط وتنفيذ عمليات التعليم؛ فاهتمام مدير المدرسة بالروتين المدرسي ومتابعة التزام الطلبة والمعلمين بالأنظمة والتعليمات، إضافة إلى اهتمام المشرفين التربويين بالتحصيل العلمي للطلبة، واختبار كفايات المعلمين، وكتابة تقارير الزيارات والرسمية، كل هذا همش مع مرور الوقت تفعيل المشرف التربوي للدور الهام للمجتمع المحلي بالرقابة والإشراف، وبالتالي أصبحت الرقابة الإشرافية محصورة في شخص المشرف ومدير المدرسة فقط، ما انعكس سلبا على مستوى الاستجابات فجاءت منخفضة.

مناقشة نتائج مجال التكيف الوظيفي:

يلاحظ من الجدول (7) أن الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر قائدي ومعلمي المدارس لمجال التكيف الوظيفي، جاء بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.99). وتراوحت فقرات هذا المجال بين الدرجتين المرتفعة والمنخفضة، وربما تعزى هذه النتيجة إلى وجود بعض جوانب القصور بتواصل المشرفين التربويين الفعال مع المعلمين الجدد ودعمهم ماديا ونفسيا، إضافة للقصور في تشجيعهم على تبادل المعرفة مع الآخرين أو اكتسابها من خلال التعلم من الثقافات المختلفة، ربما حرصًا على عدم الإخلال بالأنظمة والتعليمات التي تفرضها وزارة التعليم، الأمر الذي انكس سلبا على مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة، فجاءت بدرجة متوسطة، وتختلف نتيجة هذه الدراسة عن نتيجة دراسة الجرجاوي والنخالة (2009)، والتي أظهرت أن مجال التكيف الوظيفي جاء بالمرتبة الأولى.

ويلاحظ الارتفاع النسبي للتباين في استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال بصورة عامة إذ بلغ الانحراف المعياري الكلي للمجال (0.52)، مقارنة مع مجالي أداة الدراسة (التحول الوظيفي للمعرفة، والعمل الإداري، والعمل مع المعلمين)، وتعني هذه التنجية وجود اختلاف نسبي في استجابات قائدي ومعلمي المدارس، حول تقييمهم لواقع التكيف الوظيفي للمشرفين التربويين في ضوء اقتصاد المعرفة، وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن بعض المشرفين التربويين أقدر على استخدام الأدوات التقنية الحديثة، واكثر مواكبة من غيرهم من المشرفين التربويين، وربما يعزى ذلك إلى أنهم قد تلقوا دورات تدريبية وفق البرامج الإشرافية الحديثة، مما يجعلهم اكثر تكيفًا في الجانب الوظيفي، وهذا انعكس على استجابات أفراد عينة الدراسة فجاءت متباينة بحسب كفاءة المشرف الذي يتعاملون معه في المدرسة، وإن كان تقييمهم العام هو متوسط إلا أن التباين يشير إلى وجود اختلاف في استجابات أفراد عينة الدراسة، مما يُعد مؤشرًا على اختلاف تقييم واقع أداء المشرفين في جانب التكيف الوظيفي للمشرفين.

وجاءت في الرّتبة الأولى الفقرة (15) التي تنص على "يشجع المعلمين على استخدام الوسائل التعليمية الحديثة للتغلب على مشكلات العمل"، بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (.740) وبدرجة مرتفعة. وربما تعزى هذه النتيجة إلى التعليمات والأنظمة التي تؤكد على ضرورة عمل المشرفين التربويين على استخدام وسائل تعليمية حديثة مناسبة ومبسطة تساعد في فهم المشكلات وتحليلها وبالتالي حلها والتغلب عليها، الأمر الذي ظهر بوضوح على مستوى استجابات مديري ومعلمي المدارس على حد سواء، فجاءت بالمستوى المأمول. وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (18) التي تنص على "يشجع على الانفتاح على معارف وثقافات الغير" بمتوسط حسابي (2.30) وانحراف معياري (0.56) وبدرجة منخفضة. وربما تعزى هذه النتيجة إلى طبيعة المجتمع السعودي المحافظ والذي يتحفظ على الانفتاح بصورة عامة وبخاصة نحو الثقافة الغربية، الأمر الذي جعل المشرفين يتحفظون على تشجيع الانفتاح على معارف وثقافات الغير خوفا من التأثر السلبي بتلك الثقافات بما لا يتناسب مع نسيج المجتمع المحلي وعاداته وأعرافه، وربما وعي أفراد عينة الدراسة لذلك انعكس سلبًا على هذه الفقرة فجاءت منخفضة ودون المأمول.

مناقشة نتائج مجال العمل مع المعلمين:

يلاحظ من الجدول (8) أن الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر قائدي ومعلمي المدارس لمجال العمل مع المعلمين، جاء بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.92)، وربما تعزى هذه النتيجة إلى وجود بعض جوانب القصور في التواصل بين المشرفين التربويين من جهة، وقائدي ومعلمي المدارس من جهة أخرى، وبالأخص ذلك التواصل الذي يساهم في تنمية قدراتهم في استخدام التكنولوجيا للبحث عن المعرفة، إضافة إلى اهتمام المشرفين التربويين بما قُطع من المنهاج أكثر من الاهتمام بتلبية حاجاتهم للتوجيه، وتتفق نتيجة هذه الدراسة عن نتيجة دراسة اللقماني (2013)، التي أظهرت أن درجة توافر العلاقات الإنسانية في الأداء الإشرافي جاءت بدرجة كبيرة. ويلاحظ الانخفاض النسبي للتباين في استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال بصورة عامة إذ بلغ الانحراف المعياري الكلي للمجال (0.34)، وتعني هذه التنجية وجود اتفاق عالي نسبيًا في استجابات قائدي ومعلمي المدارس، حول تقييمهم لواقع أداء المشرفين التربويين في العمل مع المعلمين في ضوء مبادئ اقتصاد المعرفة، وربما تعزى هذه النتيجة إلى التزام المشرفين بصورة عامة بمبادئ الزيارات الإشرافية في التعامل المباشر مع المعلمين، إلى جانب الإجراءات الموحدة التي يتبعونها في مجال الإرشاد والتدريب مما يقلل من الاختلاف في التباين بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة.

وجاءت في الرّتبة الأولى الفقرة (30) التي تنص على "يشجع المعلمين على حوسبة بعض الوحدات الدراسية بما يخدم المواد التعليمية"، بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (.750) وبدرجة مرتفعة. وربما تعزى هذه النتيجة إلى إدراك معلمي ومديري المدارس إلى الاهتمام الكبير الذي يبديه المشرفون بحوسبة الوحدات الدراسية، وهذا يعود إلى وعي المشرفين بأهمية التكنولوجيا الحديثة في نشر الثقافة والمعرفة، فالوحدات الدراسية المحوسبة تمتاز بسهولة الوصول إليها وإمكانية إضافة رسومات بيانية وفيديوهات تسهل الشرح، وتصل لأهداف الوحدة الدراسية بوضوح، إضافة إلى إمكانية إضافة بعض الروابط المرجعية، التي تساعد في استزادة المعرفة، الأمر الذي انعكس بشكل إيجابي على مستوى الاستجابات فجاءت بالمستوى المأمول. وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (38) التي تنص على "ينمي قدرات المعلمين على التعلم المستمر" بمتوسط حسابي (2.00) وانحراف معياري (0.31) وبدرجة منخفضة، وربما تعزى هذه النتيجة إلى تركيز المشرفين التربويين على الجانب الإداري والنواحي الإدارية الروتينية والاهتمام بما تم إنجازه من المنهاج، وكذلك التركيز على الخطط الدراسية والتحضير اليومي، كل

هذا أدى ربما إلى إغفال مستمر للتعلم المستمر رغم أهميته، وربما أدراك أفراد عينة الدراسة لهذا الواقع انعكس على مستوى استجاباتهم فكانت دون المأمول.

مناقشة نتائج مجال التقويم والرقابة الاستراتيجية:

يلاحظ من الجدول (9) أن الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر قائدي ومعلمي المدارس لمجال التقويم والرقابة الاستراتيجية، جاء بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.87) وانحراف معياري (0.54). وربما تعزى هذه النتيجة إلى وجود بعض جوانب القصور في تعليمات وزارة التربية والتعليم التي تميل إلى الاهتمام بالتقييم الروتيني دون تحديد معايير معتمدة لذلك التقييم، إضافة إلى القصور في تحليله لمعرفة نقاط القوة والضعف والاستفادة منها لبناء خطط مستقبلية من شأنها الارتقاء بالعملية التربوية لتواكب التطور المستمر في العملية التعليمية، الأمر الذي انعكس على الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في مجال التقييم والرقابة الاستراتيجية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، فلم يرتقِ للمستوى المأمول، وتختلف نتيجة هذه الدراسة عن نتيجة دراسة جرادات (2008)، التي أظهرت نتائجها أن مجال التخطيط والتقييم جاء بدرجة كبيرة، إلا أنها تتشابه مع نتيجة دراسة ميمدوهوقلو (Memduhoglu, 2012)، التي أظهرت نتائجها أن النظام الإشرافي لا يرتكز إلى استراتيجيات أو خطط وبرامج مستقبلية تؤهله لمواكبة التطورات المستقبلية المتوقعة.

وجاءت في الرّتبة الأولى الفقرة (23) التي تنص على "يعد تقارير بصورة مستمرة عن أداء المدرسة إلكترونيًا"، بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.87) وبدرجة مرتفعة. وربما تعزى هذه النتيجة إلى تعليمات وزارة التربية والتعليم الصارمة والتي تؤكد على ضرورة إعداد المشرفين التربويين لتقارير إلكترونية مفصلة عن أداء قائدي المدارس والمعلمين بصورة مستمرة، الأمر الذي بدا واضحًا من مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة والتي جاءت مرتفعة. وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (19) التي تنص على "يؤكد ضرورة تبني معايير عالمية واضحة لتقييم الأداء في المدرسة" بمتوسط حسابي (2.28) وانحراف معياري (0.78) وبدرجة منخفضة. وربما تعزى هذه النتيجة إلى الروتين الإداري الذي يحدد المهام الإشرافية بما ورد فيها من تعليمات وبالتالي فإن المشرفين التربويين يقيمون الأداء المدرسي وفق تعليمات وزارة التعليم الأمر الذي يضعف فرصة تبني معايير عالمية واضحة لتقييم الأداء في المدرسة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في واقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر قائدي ومعلمي المدارس تعزى لمتغيرات (الجنس، المركز الوظيفي، الخبرة والتفاعل بينها)؟".

تمت مناقشة نتائج هذا السؤال على النحو الآتي:

1. **بالنسبة لمتغير (الجنس):** أظهرت نتائج الدراسة كما يتبين من الجدول (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لواقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر قائدي ومعلمي المدارس تبعًا لمتغير الجنس على جميع المجالات باستثناء مجال التقويم والرقابة الاستراتيجية لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطاتهم الحسابية، وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن موضوع (التقييم والرقابة) يخضع لأنظمة وتعليمات واضحة ومحددة، تطبق في كل من مدارس الذكور والإناث على حد سواء، الأمر الذي قلص الفروق بين وجهات نظر الذكور والإناث، فلم تظهر فروق على هذا المجال، أما بالنسبة لبقية المجالات (التحول الوظيفي للمعرفة، العمل الإداري، التكيف الوظيفي، العمل مع المعلمين، التقويم والرقابة الاستراتيجية) فربما تعزى هذه النتيجة إلى أن قائدي وقائدات ومعلمي ومعلمات المدارس يحظون بفرص مختلفة لتطوير كفاءاتهم الذاتية، والالتحاق بالبرامج التأهيلية والتطويرية، إذ يسهل على الذكور التنقل والسفر أكثر من الإناث، مما يتيح لهم فرصة أكبر للالتحاق بالدورات وورشات العمل والتدريب، الأمر الذي يزيد كفاءتهم ويجعلهم أكثر كفاءة وإيجابية في تقييم واقع الإشراف التربوي، الأمر الذي احدث فروق بين استجابات الذكور والإناث لصالح الذكور، وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الربيعي (2014)، التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.

2. **بالنسبة لمتغير (المركز الوظيفي):** أظهرت النتائج كما يتبين من الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لواقع من وجهة نظر قائدي ومعلمي المدارس، وربما تعزى هذه النتيجة إلى توافر نفس التقنيات المستخدمة في جميع المدارس، واتباعهم نفس الأنظمة والقوانين عمومًا وتواجدهم في نفس البيئة التعليمية، إلى جانب حصول جميع قائدي ومعلمي المدارس على الشهادة الجامعية الأولى كحد أدنى، مما يجعلهم مدركين لواقع الإشراف التربوي، الأمر الذي تسبب في عدم ظهور فروق دالة إحصائيًا تعزى لاختلاف المركز الوظيفي. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة

دراسة المطيري (2010)، التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المركز الوظيفي.

3) **بالنسبة لمتغير (الخبرة):** أظهرت النتائج كما يتبين من الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة تبعًا لمتغير الخبرة، وتعني هذه النتيجة أن جميع أفراد عينة الدراسة على اختلاف خبراتهم كانوا مدركين للمشكلات وجوانب القصور في واقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة، وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن جميع أفراد عينة الدراسة مهما اختلفت خبراتهم على تواصل مباشر مع المشرفين التربويين، ويحتكمون إلى نفس النظام الإشرافي، كما انهم جميعًا حاصلون على الدرجة الجامعية الأولى كحد أدنى على اختلاف خبراتهم، الأمر الذي يجعلهم قادرين على تقييم النظام الإشرافي بغض النظر عن اختلاف سنوات الخبرة، مما قلص الفروق بين وجهات نظرهم، فلم تظهر فروق دالة إحصائيًا. مما قلص من الفروق بين استجاباتهم، وتختلف مع نتيجة دراسة الطويسي (2013)، التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة ولصالح تقديرات المشرفين التربويين من ذوي الخبرة الحديثة.

4) **بالنسبة لتفاعل بين (الجنس، المركز الوظيفي، الخبرة):** أظهرت النتائج كما يتبين من الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لواقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر قائدي ومعلمي المدارس تعزى للتفاعل بين (الجنس، المركز الوظيفي، الخبرة) على جميع المجالات. وتعني هذه النتيجة أن متغير الجنس لم يؤثر على احد مستويي المركز الوظيفي (المعلمين أم القائدين) دون الآخر، وكذلك لم يؤثر متغير المركز الوظيفي على احد مستويي الجنس (الذكور أم الإناث) دون الآخر، وكذلك لم يؤثر متغير الخبرة على احد مستويي الجنس أم المركز الوظيفي دون المستوى الآخر لكل منهما، ولم يؤثر أي من متغيري (الجنس والمركز الوظيفي) على احد مستويات متغير الخبرة دون الأخرى، وربما تعزى هذه النتيجة إلى التشابه الكبير في البيئة التربوية والى خضوع قائدي و المدارس لنفس البرامج التأهيلية، وخضوع معلمي ومعلمات المدارس إلى نفس البرامج التدريبية، وخضوعهم لنفس التعليمات والأنظمة، على اختلاف خبراتهم الأمر الذي يقلص فرصة تفاعل الجنس والمركز الوظيفي والخبرة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نص على: ما معوقات الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة؟

أظهرت النتائج كما يلاحظ من الجدول (13) أن معوقات الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة، جاءت بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.76) وانحراف معياري (0.37). وربما تعزى هذه النتيجة إلى وجود بعض جوانب القصور في توفير سبل الراحة اللازمة للمشرفين التربويين، وإنهاكهم بكثرة المهام الإدارية والروتين الإجرائي الذي يقوض صلاحياتهم ويكبح مساعيهم لتطوير التعليم، وذلك يعزا ربما لوجود قصور في وضع خطط طويلة المدى لتطوير التحصيل المعرفي للطلبة والمعلمين على حد سواء، وربما إدراك قائدي ومعلمي المدارس لذلك انعكس على مستوى استجاباتهم، التي أظهرت وجود معوقات للأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة المساعيد (2006)، التي أظهرت أن درجة وجود معوقات تطوير الإشراف التربوي كانت متوسطة.

وجاءت في الرّتبة الأولى الفقرة (71) التي تنص على "ضغوط العمل والاحتراق النفسي الذي يتعرض له المشرف التربوي"، بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.71) وبدرجة مرتفعة. وربما تعزى هذه النتيجة إلى معايشة قائدي ومعلمي المدارس لواقع العمل وإدراكهم لكثرة المهام الإدارية والفنية التي يقوم بها المشرفون التربويون، والتي تقلل من مستوى الأداء وتعكس الاحتراق النفسي، ما جعل ضغوط العمل والاحتراق النفسي الذي يتعرض له المشرف التربوي أبرز معوقات الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم.

وجاءت في الرّتبة الأخيرة الفقرة (64) التي تنص على "التكلفة المادية المرتفعة للتقنيات التكنولوجية " بمتوسط حسابي (2.56) وانحراف معياري (0.77) وبدرجة متوسطة. وربما تعزى هذه النتيجة إلى وعي أفراد عينة الدراسة لجهود وزارة التعليم في تزويد المدارس والكوادر الإشرافية بالتقنيات والأدوات التكنولوجية اللازمة، مما يجعل التكلفة المادية المرتفعة للتقنيات التكنولوجية أقل العوائق من وجهة نظرهم.

مناقشة نتائج السؤال الرابع الذي نص على: "ما التصور المناسب لتطوير الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة؟"

في ضوء الأدب النظري ونتائج الدراسة المسحية التي هدفت التعرف إلى واقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة مثل دراسة فاندووهوكستين (Ovando & Huckestein, 2003)، والقداح والخرابشة (2011)، والياور (2010)، تم تحديد المحاور التي يتكون منها التصور المقترح، وتم تحديد أهداف التصور ومبرراته، ومبادئه، ومعوقات تطوير الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة، ومتطلبات تنفيذ التصور المقترح. واستنادًا إلى ما تقدم، فقد تم تقديم تصور مقترح، يُؤمل أن يتم تطبيقه للتغلب على معوقات تطوير الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة، وتحسين الأداء الوظيفي.

مناقشة نتائج السؤال الخامس والذي نص على: "ما درجة ملاءمة التصور المقترح لتطوير الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر الخبراء والمختصين؟

تم عرض التصور المقترح لتطوير الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة على مجموعة من المحكمين المختصين في الإدارة التربوية والأصول ملحق (4)، لإبداء ملاحظاتهم حول درجة ملاءمة محاور ومبادئ التصور، وسلامة الصياغة اللغوية، ودرجة ملاءمتها، وأي ملاحظات يرونها مناسبة. وفي ضوء ملاحظات السادة المحكمين تم إضافة محور الصعوبات المتوقعة أمام تطوير الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في السعودية. ليصبح عدد مكونات التصور المقترح (6) محاور بدلًا من (5) محاور، كما تم استبدال أحد متطلبات تنفيذ التصور وهي "توفير الميزانية اللازمة للتعين" بِـ "تخفيف ضغوط العمل بزيادة عدد المشرفين التربويين"، كما تم استبدال مصطلح (مجالات التصور) بـِ (مبادئ التصور)، وتم إضافة الهدف " الإسهام في إحداث تغيير شامل في المؤسسة التربوية" إلى أهداف الدراسة، وبعد إجراء التعديلات التي أشار إليها السادة المحكمون تم اعتماد التصور المقترح.

وبهذا فقد تكون التصور المقترح من ستة محاور أساسية تمثلت بـِ (فلسفة التصور، ومبررات التصور، وأهداف التصور، والمبادئ التي يقوم عليها تطوير الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة، والصعوبات المتوقعة أمام تطوير الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة، ومتطلبات تنفيذ التصور). وهذا الشكل النهائي الذي استقر عليه التصور المقترح، وتُعد موافقة الخبراء والمختصين على التصور المقترح مؤشرًا هامًا على ملاءمة التصور المقترح لتطوير الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة، وإمكانية تطبيقه.

التوصيات

في ضوء ما توصلت له الدراسة من نتائج تم تقديم التوصيات الآتية:

- تبني وزارة التعليم تطبيق التصور المقترح لتحسين الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة.
- تبني قسم الإشراف التربوي في كل منطقة تعليمية بناء خطط تربوية، بهدف الإسهام في بناء مدونات إلكترونية تخصصية وفقا لمواد الدراسية، والتواصل مع المعلمين عبر المنصات التعليمية بناءً على حاجتهم للتوجيه. وإكساب المعلمين المصطلحات التربوية باللغة الإنجليزية لمساعدتهم في البحث واكتساب المعرفة.
- إجراء مزيد من الدراسات حول واقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في ضوء اقتصاد المعرفة مطبقة على مجتمعات وعينات دراسية أخرى، ومقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الحالية.

– قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

الإبراهيم، عدنان (2002)، **الإشراف التربوي أنماط وأساليب**، إربد: حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع.

أبو النصر، مدحت (2008). **الأداء الإداري المميز**، القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

أبو زيد، أحميد (2003)، مستقبليات ثورة المعلومات ومجتمع المستقبل، **مجلة العربي**، الكويت العدد (539).

أبو عابد، محمود (2005). **المرجع في الإشراف التربوي والعملية الإشرافية**، إربد: دار الكتاب الثقافي.

أبو عيطة، عاصم (2009)، **تطبيق اللامركزية في إدارة التعليم قبل الجامعي**. دسوق: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

أبو ناصر، فتحي (2008)، **مدخل إلى الإدارة التربوية، النظريات والمهارات**. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

أحمد، بلقيس وعبد اللطيف، خيري (2002)، **الزيارات الصفية والدروس التوضيحية في إطار الاستراتيجيات الإشرافية**، عمان: معهد التربية التابع للأونروا.

الأمم المتحدة (2014)، **برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: تقرير التنمية الإنسانية العربي**، الأمم المتحدة.

أمين، بهاء الدين (2007)، **الإدارة التعليمية والطرق الحديثة لتطويرها**، عمّان: دار التقدم العلمي.

البابطين، عبد العزيز (2004)، **اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي**، الرياض، السعودية.

بدير، جمال (2010)، **اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات**. عمان: دار كنوز المعرفة.

بطاح، أحمد (2017)، **قضايا معاصرة في التعليم العالي**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

بهاء الدين، حسين (2000)، **الوطنية في علام بلا هوية " تحديات العولمة"**، القاهرة: دار المعارف.

البيلاوي، حسن وحسين، سلامة (2007)، **إدارة المعرفة في التعليم**. الإسكندرية: دار الوفاء.

جرادات، حسن (2008). **تقديرات مديري مدارس المرحلة الأساسية لتلبية البرامج التدريبية لمتطلبات اقتصاد المعرفة لمعلمي الصفوف الثلاثة الأولى**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الجرجاوي، زياد والنخالة، سمية (2009)، واقع الإشراف التربوي في مدارس التعليم الثانوي الحكومي في محافظات غزة، **مجلة مستقبل التربية**, 55(1)، 1-40.

جونجي، سوه (2011)، **دراسة حالة التجربة الكورية الجنوبية للانتقال إلى اقتصاد معرفي، معهد الكوري للتنمية (KDI)**، جدة، المملكة العربية السعودية.

حجازي، سوزان (2009)، **درجة امتلاك مديري المدارس الثانوية الحكومية للكفايات التي يتطلبها اقتصاد المعرفة من وجهة نظر المعلمين والقائدين**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

حسان، حسن والعجمي، محمد (2007)، **الإدارة التربوية**، عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

حسن، علا وأحمد، ميسون (2011)، قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة، **مجلة العلوم الاقتصادية**، 28(7)، 159- 199.

حسين، سلامة وعوض الله (2006)، **اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي**، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

حسين، سلامة وعوض الله، محمد (2006)، **اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي**. القاهرة: عالم الكتب.

حمدان، يوسف (2007)، **التمكين الإداري**. القاهرة: مكتبة الأنجلو مصرية.

الخطيب، أحمد والخطيب، ورداح (2006)، **إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات تربوية**. إربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

الخطيب، رداح (2000)، **الإدارة والإشراف التربوي**، إربد: دار الأمل.

خلف، فليح (2007) **اقتصاد المعرفة**، عمان: عالم الكتب الحديث.

الدواني، كمال (2003)، **الإشراف التربوي مفاهيم.... وآفاق**، عمان، الأردن: الجامعة الأردنية.

الدويك، تيسير (2005)، **إدارة المدرسة الفعالة، مقوماتها وآفاقها**. عمان، جهينة للنشر والتوزيع.

الديب، إبراهيم رمضان (2010)، **إدارة المعرفة**، الأكاديمية العربية المفتوحة الدنمارك.

الربيعي، معن (2014)، واقع الإشراف التربوي الحديث لأعضاء الهيئة التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية، **مجلة الفتح**، 59(1) 270- 299.

رسلان، مصطفى وأبو اللبن، وجيه (2007)، **المناهج الدراسية في مجتمع المعرفة بين النظرية والتطبيق**، المدينة المنورة، مكتبة دار الزمان.

الزامل، عبد الرحمن (2017)، **مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام**، المملكة العربية السعودية، منشورات جامعة الملك سعود.

الزهراني، معجب (2009). دور التعليم في تعزيز التحول نحو الاقتصاد المعرفي، **ورقة عمل مقدمة للقاء الرابع عشر للإشراف التربوي المنعقد بمنطقة الباحة**، خلال الفترة من 2009/16-5/28.

السالم، سالم)2005)، صناعة المعلومات دراسة في المفهوم والنشأة والتطوير، **مجلة مكتبة فهد الوطنية**، 11(1)، 28- 54.

السالم، مؤيد (2014)، **إدارة المعرفة التنظيمية**، العين: دار الكتاب الجامعي.

سعد، احمد (2009)، **اللامركزية في التعليم، متطلبات الإعداد المؤسسي**. المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

السعود، راتب (2007)، **الإشراف التربوي مفهومه، ونظرياته، وأساليبه**، عمان: طارق للخدمات المكتبية.

السعود، راتب (2009)، **الإدارة التربوية، مفاهيم وآفاق**. عمان: شركة طارق وشركاؤه للخدمات المكتبية.

سلطان، محمد (2004)، **السلوك التنظيمي**، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

سلمان، جمال (2009). **اقتصاد المعرفة**. عمان: مكتبة اليازوري.

السلمي، علي (2001)، **خواطر في الإدارة المعاصرة**، القاهرة: دار النهضة العربية.

السويدي، خليفة والخليلي، خليل (1997)، **المنهاج**، دبي: دار العلم للنشر والتوزيع.

سيد، أسامة (2009)، **الإدارة التعليمية بين المركزية واللامركزية**. دسوق: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

الشافعي (1996)، المنهج **الدراسي من منظور جديد**، الرياض، مكتبة العبيكان.

شاهين، عبد الرحمن (2015)، درجة امتلاك وممارسة كفايات الإشراف التربوي المعاصر في ضوء خصائص مجتمع المعرفة في المدينة النورة، **المجلة الدولية التربوية المتخصصة**، 4(4)، 76- 100.

شديفات، وليد (2011). **درجة ممارسة معلمي المدارس الأساسية لكفايات الاقتصاد المعرفي من وجهة نظر مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء قصبة المفرق**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

الشرفا، سلوى (2008)، **دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الشهري، خالد (2014)، **تجديد الإشراف التربوي**، المملكة العربية السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية.

الشهري، خالد (2014)، **تجديد الإشراف التربوي**، المملكة العربية السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية.

الصيرفي، محمد. (2009). **الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات**، الجزء الرابع، مصر: المكتب الجامعي الحديث.

طافش، محمود (2004)، **الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية**، عمان: دار الفرقان.

الطعاني، حسن (2008)، درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في الأردن، **مجلة جامعة دمشق**، 28(2)، 456- 489.

الطويل، هاني (2006)، **الإدارة التعليمية، مفاهيم وآفاق**. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

العاجز، فؤاد (1998)، مفهوم الإشراف التربوي في ضوء الاتجاهات الحديثة، **بحث مقدم في مؤتمر يوم دراسي، 1998/11/12**، جمعية البحوث والدراسات التربوية.

عامر، طارق والمصري، إيهاب (2013)، **القيادة التربوية ومهارات التعلم.** القاهرة: دار العلوم للنشر والتوزيع.

عـايش، أحمـد (2008)، **تطبيقـات فـي الإشـراف التربـوي**، عمـان: دار المسـيرة للنشـر والتوزيع.

عايش، أحمد (2013)، **إدارة المدرسة، نظرياتها وتطبيقاتها التربوية.** عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عبد الرحمن، عبد والعزازي، فائزة (2007)، **المنهج والاقتصاد المعرفي**، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عبد الهادي، جودت (2002)، **الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه دليل لتحسين التدريس،** ط1، عمان: الدار العلمية الدولية.

عبد الهادي، جودت (2002)، **الإشراف التربويي، مفاهيمه وأساليبه دليل لتحسين التدريس**، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

العثمان، راشد (2007)، مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم، **مجلـة المعرفـة،** العدد 149 الرياض، وزارة التربية والتعليم.

العجمي، فلاح (2008). **أنموذج مقترح لتطوير النظـام الإشرافي فـي دولـة الكويت فـي ضـوء الواقع والاتجاهات المعاصرة**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنيـة، عمـان، الأردن.

العجمـي، محمـد (2010)، **الإدارة والتخطيط التربـوي، النظريـة والتطبيـق.** عمـان: دار المسـيرة للنشر والتوزيع.

العسكر، شيخة (2016)، القيادة التحويلية لدى المشرفات في مكاتب الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، **المجلة العربية للإدارة**، 36(1)، 55- 87.

عطوي، جودت (2008)، **الإدارة التعليمية والإشراف التربوي اصولها وتطبيقاتها**، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

العطية، منعم ونعمة، حيدر (2013)، مسار التنمية البشرية في العراق في ظل اقتصاد المعرفة (دراسة مقارنة)، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، 94(1)، 23- 38.

عليمات، محمد (2013)، درجة تمثل معلمي المرحلة الأساسية في الأردن لمهارات الاقتصاد المعرفي وعلاقتها بممارساتهم التدريسية من وجهة نظر مشرفيهم، **مجلة المنارة**، 19(2)، 382- 411.

العمايرة، محمد (2002)، **مبادئ الإدارة المدرسية**. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

العميان، محمود (2008)، **السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال**، ط4، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

غالب، فوزية وجراح، ندى (2008)، أثر التعليم في تنمية الموارد البشرية في اقتصاد المعرفة، **مجلة دراسات البصرة**، 5(1)، 53- 66.

فرانسيس وودكوك، ديف ومايك (1995)، **القيم التنظيمية**، (ترجمة هيجان، عبد الرحمن)، السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية.

الفرح، وجيه (2010)، **قضايا في الإدارة التربوية والمدرسية والصفية**، عمّان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

الفرح، وجيه. (2010). **قضايا في الإدارة التربوية والمدرسية والصفية**. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

فيفر، ايزابيل (1993)، **الإشراف التربوي على المعلمين: دليل لتحسن التدريس**، (ترجمة محمد عيد ديراني)، عمان: عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية.

القداح، محمد والخرابشة، عمر (2011)، دور الإشراف التربوي في توجيه عمليات التعلم نحو اقتصاد المعرفة في المدارس الأردنية، **مجلة جامعة دمشق**، 5(2)، 112-127.

القرني، علي (2011)، **متطلبات التحول التربوي في مدارس المستقبل الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تحديات اقتصاد المعرفة (تصور مقترح)**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

الكبيسي، صلاح الدين (2006)، **إدارة المعرفة**، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الكبيسي، عامر (2005)، **إدارة المعرفة وتطوير المنظمات**، المؤلف.

كلالدة، ظاهر (2013)، **القيادة الإدارية**، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

لهلوب، ناريمان (2010)، در**جة فعالية عملية الإشراف التربوي في المدارس الثانوية العامة في الأردن**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

المحروق، ماهر (2009)، دور اقتصاد المعرفة في تعزيز القدرات التنافسية للمرأة العربية، **ورقة عمل مقدمة إلى ورشة العمل القومية تنمية المهارات المهنية والقدرات التنافسية للمرأة العربية التي تعقدها منظمة العمل العربية في الفترة 6- 8-/ 2009**، منظمة الدول العربية، دمشق، سوريا.

مرسي، محمد (2001)، **الإدارة المدرسية الحديثة**، القاهرة: عالم الكتب.

المساعيد، أحمد (2011)، **مستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين وعلاقته بمستوى الكفايات التعليمية، والروح المعنوية لمعلمي المرحلة الأساسية في الأردن**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

المسيري، نجوى (2013)، **الإدارة الذاتية للمدرسة بين النظرية والتطبيق**، القاهرة: المكتب الجامعي الحديث.

المشعان، عويد (2000)، **دراسات في الفروق بين الجنسين في الرضا المهني**، الكويت: دار القلم للنشر والتوزيع.

مشهور، ثروت (2010)، **استراتيجيات التطوير الإداري**، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

مصطفى، يوسف (2007)، **الإدارة التربوية، مداخل جديدة.. لعالم جديد**، القاهرة: دار الفكر العربي.

مطر، إبراهيم والعملة، محمد (2009)، واقع الممارسات الإشرافية الفنية لمديري المدارس في الخليل كما يراها المدراء ومعلمي الصف، **مجلة جامعة قطر**، 6(2)، 159- 171.

المطيري، سارة (2010)، **بناء برنامج تدريبي لتطوير مهارات الموجهين الفنيين في دولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية والاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

المغربي، كمال (1995)، **السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

منصور، نعمة (2005)، **تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

المومني، واصل (2005)، **الإدارة المدرسية الفعالة**، ط1، عمان: دار الحامد للنشر.

المومني، واصل (2008)، الإدارة **المدرسية الفعالة، موضوعات إجرائية وأساسية مختارة لمديري المدارس**، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

ناعوره، دهيمش (2007)، **القوائم المالية والمبادئ المحاسبية**، عمان، الأردن: معهد الدراسات المصرفية.

نشوان، يعقوب (2004)، تقويم الممارسات الإشرافية في الأردن من وجهة نظر المعلمين، **مجلة العلوم التربوية**، 9(1)، 233- 267.

نعمة، مناف (2016)، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على اقتصاد المعرفة في العالم العربي، **مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية**، 8(3)، 135- 161.

النعيمي، فوزة (2007)، **البرنامج المنهجي لتطوير الأداء المؤسسي لمديرات التربية والتعليم والمدارس**، عمان، دائرة المكتبة الوطنية.

الهاشمي، عبد الرحمن والعزاوي، فائزة (2007)، **المنهج والاقتصاد المعرفي**، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الهرشي، أحمد (2014)، **درجة توظيف معلمي العلوم بالمرحلة الثانوية للممارسات التدريسية وفق متطلبات اقتصاد المعرفة من وجهة نظر مشرفي العلوم**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

هوانة، وليد وتقي، وعلي (1994)، **مدخل إلى الإدارة التربوية، الوظائف والمهارات**، بيروت، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

وزارة التربية والتعليم الأردنية (2012)، **إيرفكي (2)**. قسم التخطيط التربوي، عمان: وزارة التربية والتعليم الأردنية.

وزارة التربية والتعليم الأردنية (2016)، **متطلبات تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة**، عمان، الأردن: منشورات وزارة التربية والتعليم الأردنية.

وزارة التربية والتعليم الأردنية (2017)، **برنامج تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة**، عمان، الأردن: منشورات وزارة التربية والتعليم الأردنية.

وزارة التعليم السعودية (2014)، **معًا نحو اقتصاد المعرفة**، وزارة التعليم السعودية.

وزارة المعارف (1999)، **دليل المشرف التربوي**، **المملكة العربية السعودية**، ط1، ج1، العدد (22)،. وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية.

ويلس، كيمبال (2005)، **الإشراف التربوي رؤية تفاعلية**، (ترجمة قسم التعريب والترجمة لدار الكتاب الجامعي)، العين، الإمارات العربية المتحدة.

ياسين، سعد (2007)، إدارة **المعرفة المفاهيم النظم التقنيات**، عمان: دار المناج للنشر والتوزيع.

الياور، عفاف (2010)، تقويم الأداء الوظيفي للمشرفة التربوية في ضوء كفايات الإشراف التربوي المعاصر، **مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية**، 4(1)، 185- 214.

يونس، جورج (2017)، **تجارب عالمية في التحول إلى اقتصاد المعرفة**، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، الإيسكو، الأمم المتحدة.

اليونسكو، قسم السياسة التربوية والتخطيط (2006)، **الإدارة التربوية على المستوى المحلي، الوحدة الأولى، العمليات اللامركزية في الإدارة التربوية**، الرياض، مطبعة مكتب التربية العربي لدول الخليج.

ثانياً: المراجع الاجنبية

Bartlett, H. Kotrlik W, Higgins C: (2001). Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research. **information technology, learning, and performance journal**, 19(1), 254- 277.

Cooke, P. (2001). **Regional Innovation Systems, Clusters, and the Knowledge Economy, Industrial and Corporate change.** England: Center for Advanced Studies, University of Wales.

Cooper, A. & Graham, D. (2001), Competencies Needed To be Successful County Agents & County Supervisors, **Journal of Extension,** 39(1), 1-11.

Feldvebel, A. (2016) **teacher Evaluation: in gradients of a credible model**, New york: the clearing house.

Guile, D. (2003), From Credentialism to the Practice of Learning.: conceptualizing learning for the knowledge economy, **Policy Futures in Education**, 1(1), 83-105.

Hawkins, P. & Shohet, R. (2006), **Supervision in the Helping Profession**, New york, USA.

Haynes, R., Corey, G. & Moulton, P. (2003) **Clinical supervision in the helping professions**, Canada: ATM Press.

Kopcha, T. & Alger, C. (2011), The Impact Of Technology-Enhanced Student Teacher Supervision On Student Teacher Knowledge, Performance, And Self-Efficacy During The Field Experience, **J. Educational Computing Research**, 45(1) 49-73.

MacDonald, G. (2005), Schools for a Knowledge Economy, **Policy Futures in Education,** 3(1), 38-49.

Memduhoglu, H. (2012): **"** The Process of Supervision in the Turkish Educational System: Purpose, Structure,Operation". Education Research Institute, **Asia Pacific Education Review**, 8(1), 56-70**.**

Naranjo, F. (1993), Educational Supervision In Colombia: The Role Of Supervisor, **Dissertation Abstract International,** 31(3), 973- 984.

Naranjo, F. (1993), Educational Supervision In Colombia: The Role Of Supervisor, **Dissertation Abstract International,** 31(3), 973- 984.

Nonake, I. & H. Takeuchi. (1995). **The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamic Of Innovation**. New York: Oxford University Press.

Oghuvbu, E. (2001). Determinants of effective and ineffective supervision in schools: Teachers perspectives". **www. eric.ed.gov,** ED496263.

Ovando, M. &Huckestein, S. (2003). "Perceptions of the Role of the Centrale Office Supervisors in Exemplary Tcxas School Districts", **paper presented the American Educational Research Association AnnualConferenceChicago** , Illinois.

Perera, D. & Mason, K. (2012), A National Survey of School Counselor Supervision Practices: Administrative, Clinical, Peer, and Technology Mediated Supervision ,**Journal of School Counseling**, 10(4), 34- 68.

Powell, W. &Snellman. K. (2004), The Knowledge Economy. **Annual review of sociology**, 30(1), 199-220.

Prusak, L. (2000), Knowledge Can it be Managed?, **Presented at the IBM Academy of Technology Conference on Knowledge Management**, New York, 11-14/3/2000.

Ritechie, T. (1993). Understanding Educational Supervision (Supervisor Efficacy Rol Identities, Idiosyncratic Values) P11. Dissertations University Of Toronto, **Dissertation Abstracts International** 83(8),2636- 2649.

Susan P. & Robert P. (1998), Education Reform in Australia, 1992-1997, A Case Study, the World Bank, **The Education Reform and Management Series**, 7(2), 1-32.

ملحق (1)

الصورة الأولية للاستبانة

استبانة تحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم

الدكتور/ة...الفاضل/ة.

الجامعة	
الكلية	
التخصص	

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان **"تصور مقترح لتطوير الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة"** وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية من الجامعة الأردنية، ولمعرفة واقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة، تم تطوير استبانة كأداة للدراسة.

وبما أنكم من ذوي الاختصاص والخبرة في هذا المجال يشرفني أن أعرض على سعادتكم الصورة الأولية للاستبانة، راجياً التكرم بتحديد مدى مناسبتها لما وضعت من أجل قياسه، وسلامة صياغة فقراتها، ومدى وضوحها ودقتها، ومدى ملاءمة العبارة للمجال الذي تقيسه، وذلك سعياً للوصول بالاستبانة إلى المستوى الذي يسمح بتطبيقها على عينة الدراسة.

مع وافر الشكر والتقدير

الباحث

رافع العنزي

القسم الأول البيانات الشخصية

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2.المسمى الوظيفي: ☐ معلم ☐ قائد مدرسة

3. الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من (5- 10) سنوات

☐ أكثر من 10 سنوات

4.المؤهل العلمي ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

القسـم الثـاني: واقـع الأداء الـوظيفي للمشـرفين التربـويين فـي المملكـة العربيـة السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة

الرقم	الفقرة	ملائمة	غير ملائمة	تحتاج تعديل
المجال الأول: العمل الإداري				
1	ممارسة سلوك القدوة والأنموذج للمعلم.			
2	وضـع خطـة تسـاعد المعلـم علـى تنظـيم بيئـة صـفية إلكترونيـة تفاعليـة داعمة للتعلم.			
3	إدارة وقت العملية الإشرافية بفاعلية.			
4	تفويض الإدارة بعضاً من المهمات لتكيف أدواتها المعرفية وبرامجها.			
5	إتاحة الحرية للمعلم لتطوير البرامج والخطط الدراسية بما يحقق نمو الطلبة المعرفي.			
6	توسيع المشاركة بالعملية الإشرافية بمشاركة المجتمع المحلي.			
7	تحويل المدرسة إلى وحدة لصنع القرارات التربوية.			
8	المسـاهمة فـي هيكلـة الإدارة المدرسـية للتحـول إلـى الهياكـل الإداريـة المرنة المعتمدة على تقنية المعلومات.			
9	المساهمة في هندسة العمليات الإدارية بما يحقق توافق الواقع التنظيمي مع متطلبات التقنيات الجديدة.			
10	المسـاهمة فـي بنـاء ثقافـة تنظيميـة للمدرسـة تـدعم ممارسـات التغييـر الإداري.			
المجال الثاني: التكيف الوظيفي				
12	يسـتخدم الأدوات التقنيـة الحديثـة لعـلاج المشـكلات عبـر إزالـة عوامـل التوتر في المدرسة.			
13	يحـرص علـى توعيـة المعلمـين بـالقوانين والأنظمـة المسـتجدة فـي وزارة التربية والتعليم.			
14	توفير سبل الراحة (النفسية والمادية) للمعلم.			
15	يقـدم الـدعم المـادي والمعنـوي الـلازم للمعلـم الجديـد للتـأقلم مـع المنـاخ المدرسي.			
16	يشجع المعلمين على استخدام الوسائل التعليمية الحديثة لمواكبة التقنية.			
17	يشجع التنافسية بين المعلمين لحثهم على التميز.			

الرقم	الفقرة	ملائمة	غير ملائمة	تحتاج تعديل
18	ينمي مهارات التواصل لدى المعلمين لتبادل المعرفة.			
19	يشجع على الانفتاح على معارف وثقافات الآخرين.			
المجال الثالث: التقويم والإشراف الاستراتيجي				
20	يؤكد على ضرورة تبني معايير عالمية واضحة لتقويم الأداء في المدرسة.			
21	يوجه العاملين إلى استخدام طرق الأداء المبتكرة.			
22	يوضح للعاملين في المدرسة الانحرافات عن المبادئ التربوية والنفسية الحديثة في التعليم.			
23	يضع آلية واضحة لتصحيح انحرافات العاملين في المدرسة.			
24	يعد تقارير بصورة مستمرة عن أداء المدرسة إلكترونيًا.			
25	يستخدم الحاسوب في عمل تقييم دوري لأداء العاملين في المدرسة.			
26	يستخدم وسائل الاتصال الحديثة في (إعلام ومناقشة) المعلمين بنتائج تقويمهم.			
27	يعتمد على نتائج التقويم كقاعدة معرفية في بناء الخطط المستقبلية في المدرسة.	.		
	المجال الرابع: العمل مع المعلمين			
28	يطلع على اهم المستجدات (التربوية والنفسية والتقنية) في مجال العمل.			
29	يوجه المعلمين إلى النشاطات التفاعلية الرقمية التي تثري العملية التربوية.			
30	يستخدم الحاسوب في رصد وتخطيط النشاطات الطلابية مع المعلمين.			
31	يشجع المعلمين على حوسبة الوحدات الدراسية بما يخدم العملية التعليمية.			
32	يرشد المعلمين إلى الأساليب التدريسية المبتكرة التي يمكن توظيفها في العملية التعليمية.			
33	يقدم الوعي للمعلمين بخصائص نمو المتعلمين.			
34	يتواصل مع المعلمين عبر المنصات التعليمية بناءً على حاجتهم للتوجيه.			
35	يشجع المعلمين على إجراء البحوث الإجرائية التعليمية والسلوكية.			
36	يشجع المعلمين على تبادل الزيارات الصفية فيما بينهم لاكتساب الخبرات التربوية.			
37	ينمي مقدرت المعلمين على التقويم الذاتي.			
38	يعمل على تطوير مهارات المعلمين التقنية من خلال عقد الدورات			

الرقم	الفقرة	ملائمة	غير ملائمة	تحتاج تعديل
	وورش العمل التربوية.			
39	ينمي قدرات المعلمين على التعليم المستمر.			
40	يشجع المعلمين على ربط المنهاج بالبيئة.			
41	يوجه المعلمين إلى مواقع الكترونية يمكن الحصول من خلالها على مواد إثرائية يفيدهم في عملهم.			
42	يحث المعلمين على تشجيع الطلبة على البحث عن المعرفة من مصادر متعددة.			
43	يشجع المعلمين على استخدام التقنيات الحديثة في تنفيذ الدروس للطلبة(القراءات الموجهه)			
44	يصوغ رؤية واضحة تستشرف آفاق المستقبل بالتعاون مع العاملين فيها.			
45	يصوغ الرسالة بما يتناسب مع احتياجات المجتمع.	.		
46	يراعي حاجات العاملين (النفسية، والاجتماعية والثقافية والتربوية).			
47	بسهم في إنتاج محتوى معرفي يمكن تداوله بين المعلمين.			
48	يستخدم المصادر المفتوحة للمحتوى المعرفي (بحوث، مراجع،..).			
49	يكسب المعلمين المصطلحات التربوية باللغة الانجليزية لمساعدتهم في البحث واكتساب المعرفة.			
50	تقييم عمليات التعلم في ضوء معايير اقتصاد المعرفة.			
51	يعزز الافكار الإبداعية لدى المعلمين.			
المجال الخامس: التحول الوظيفي للمعرفة				
52	توعية المعلمين بأهمية التعامل مع العالم الافتراضي.			
53	تدريب المعلمين على التعامل مع العالم الافتراضي.			
54	تدريب المعلمين على مهارات الأداء عبر الأنماط المتعددة للتعلم (العمل عن بعد، العمل بالمشاركة، العمل بالمراسلة).			
55	الإسهام في توفير قواعد معلومات عن حاجة سوق العمل وحاجاته المستقبلية لتكون في متناول المجتمع المدرسي.			
56	توجيه الإدارة المدرسية لتبني نشاطات نوعية تهدف إلى غرس احترام قيمة العمل والإنتاجية في نفوس الطلبة.			
57	التوعية بأساليب التقويم التي تؤكد اكتساب الطلبة للمهارات التي تتوافق ومتطلبات سوق العمل الحالية والمستقبلية.			

الرقم	الفقرة	ملائمة	غير ملائمة	تحتاج تعديل
58	تدريب المعلمين على نقل المعرفة للمعلمين الجدد.			
59	تشجيع التدريب التربوي في المدرسة.			
60	الإسهام في تحويل المدرسة إلى بيئة إلكترونية ذات نوعية عالية.			
61	الإسهام في بناء مدونات إلكترونية تخصصية وفق المواد الدراسية.			
معوقات الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين				
62	المحافظة على الأساليب التقليدية في الإشراف التربوي.			
63	عدم وجود الرغبة لدى المسؤولين في تطوير الإشراف التربوي في ضوء اقتصاد المعرفة.			
64	ضعف التطور التكنولوجي في المملكة العربية السعودية.			
65	التكلفة المادية المرتفعة للتقنيات التكنولوجية.			
66	صعوبة الاشتراك في الشبكة العنكبوتية.			
67	عدم وجود المشرفين المؤهلين على استخدام اقتصاد المعرفة.			
68	عدم وجود تنسيق بين المؤسسات المختلفة لتبادل المعرفة.			
69	عدم وجود حوافز مادية أو معنوية للأفراد المميزين في العمل.			
70	عدم وجود سياسة معلوماتية واضحة في المدارس.			
71	عدم تنظيم نظم المعرفة.			
72	سيطرة المركزية على قواعد اقتصاد المعرفة.			
73	الإحباط الذي يواجه المشرفين من الواقع المدرسي.			
74	ضغوط العمل والاحتراق النفسي الذي يتعرض له المشرف التربوي.			
75	عدم وجود حوافز (مالية ومعنوية) لإجراء البحوث الإجرائية في مجال الإشراف التربوي على نطاق المدرسة.			
76	وجود قيود اجتماعية على الانفتاح على ثقافة ومعارف الآخرين.			

ملحق (2)

قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة

الرقم	الاسم	التخصص	مكان العمل
1	أ. د. حسن الطعاني	إدارة تربوية	جامعة مؤته
2	أ. د. محمد عاشور	إدارة تربوية	جامعة اليرموك
3	أ. د. هاني الطويل	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
4	أ.د. منيرة الشرمان	إدارة تربوية	جامعة اليرموك
5	د. خالد عويد العنزي	قياس وتقويم	وزارة التعليم بمحافظة القريات
6	د. ربيع شعبان حسن	علم النفس التربوي	جامعة الجوف
7	د. صبري الطراونة	قياس وتقويم	جامعة مؤته
8	د. عاطف بن طريف	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
9	د. عبدالحكيم حجازي	إدارة تربوية	جامعة اليرموك
10	د. عمر الهويمل	مناهج وأساليب طرق تدريس اللغة العربية	جامعة مؤته
11	د. محمد القداح	إدارة تربوية	جامعة البلقاء التطبيقية
12	د. معيوف العنزي	إدارة تربوية	وزارة التعليم بمحافظة القريات
13	د. آمنة الرواشدة	إدارة تربوية	جامعة اليرموك
14	د. نايل سالم الرشايدة	إدارة تربوية	جامعة مؤتة

ملحق (3)

الصورة النهائية للاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة الزميل المعلم/ة الفاضل/ة...................................

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان **"تصور مقترح لتطوير الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة"** وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية من الجامعة الأردنية، ولمعرفة واقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة، تم تطوير استبانة كأداة للدراسة.

يرجى التفضل بوضع علامة (/) في المكان الذي ترونه مناسباً علماً بان إجاباتكم ستبقى سرية وهي لأغراض البحث العلمي، ولا داعي لذكر الاسم.

مع خالص الشكر والتقدير

الباحث

رافع بن برد العنزي

القسم الأول البيانات الشخصية

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2.المسمى الوظيفي: ☐ معلم ☐ قائد مدرسة

3. الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من (5- 10) سنوات

☐ أكثر من 10 سنوات

4.المؤهل العلمي ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

القسم الثاني: واقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	المجال الأول: العمل الإداري					
1	ممارسة سلوك القدوة والأنموذج للمعلم.					
2	وضع خطة تساعد المعلم على تنظيم بيئة صفية إلكترونية تفاعلية داعمة للتعلم.					
3	إدارة وقت العملية الإشرافية بفاعلية.					
4	تفويض الإدارة بعض من المهام لتكيف أدواتها المعرفية وبرامجها.					
5	إتاحة الحرية والاستقلالية للمعلم لتطوير البرامج والخطط الدراسية بما يحقق نمو الطلبة المعرفي.					
6	توسيع الرقابة الإشرافية بمشاركة المجتمع المحلي.					
7	يسعى نحو تحويل المدرسة إلى وحدة لصنع القرارات التربوية.					
8	المساهمة في هيكلة الإدارة المدرسية للتحول إلى الهياكل الإدارية المرنة المعتمدة على تقنية المعلومات.					
9	المساهمة في هندسة العمليات الإدارية بما يحقق توافق الواقع التنظيمي مع متطلبات التقنيات الجديدة.					
10	المساهمة في بناء ثقافة تنظيمية للمدرسة تدعم ممارسات التغيير الإداري.					
	المجال الثاني: التكيف الوظيفي					
11	استخدام الأدوات التقنية الحديثة لعلاج المشكلات وإزالة عوامل القلق والتوتر في المدرسة.					
12	التوعية بالأنظمة والقوانين المستجدة في وزارة التربية والتعليم.					
13	الإسهام في توفير سبل الراحة النفسية والمادية للمعلم.					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
14	يقدم الدعم المادي والنفسي للمعلم الجديد للتأقلم مع المناخ المدرسي.					
15	يشجع المعلمين على استخدام الوسائل التعليمية الحديثة للتغلب على مشكلات العمل.					
16	يشجع التنافسية بين المعلمين لحثهم على تحمل المسؤولية.					
17	ينمي مهارات التواصل لدى المعلمين لتبادل المعرفة.					
18	يشجع على الانفتاح على معارف وثقافات الغير.					
	المجال الثالث: التقويم والرقابة الاستراتيجية					
19	يؤكد ضرورة تبني معايير عالمية واضحة لتقييم الأداء في المدرسة.					
20	يوجه العاملين إلى طرق الأداء المبتكرة.					
21	يوضح للعاملين في المدرسة الانحرافات عن المبادئ التربوية والنفسية الحديثة في التعليم.					
22	يضع آلية واضحة لتصحيح انحرافات العاملين في المدرسة.					
23	يعد تقارير بصورة مستمرة عن أداء المدرسة إلكترونيًا.					
24	يستخدم الحاسوب في عمل تقييم دوري لأداء العاملين في المدرسة.					
25	يستخدم وسائل الاتصال الحديثة في الأعلام ومناقشة المعلمين بنتائج تقويمهم.					
26	يعتمد نتائج التقويم كقاعدة معرفية في بناء الخطط المستقبلية في المدرسة.					
المجال الرابع: العمل مع المعلمين						
27	يطلع على أهم المستجدات (التربوية والنفسية والتقنية) في مجال العمل.					
28	يوجه المعلمين إلى النشاطات التفاعلية الرقمية التي تثري العملية التربوية.					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
29	يستخدم الحاسوب في رصد وتخطيط النشاطات الطلابية معا لمعلمين.					
30	يشجع المعلمين على حوسبة بعض الوحدات الدراسية بما يخدم المواد التعليمية.					
31	يرشد المعلمين إلى بعض الأساليب التدريسية المبتكرة التي يمكن توظيفها في العملية التعليمية.					
32	يبصر المعلمين بخصائص نمو المتعلمين.					
33	يتواصل مع المعلمين عبر المنصات التعليمية بناءً على حاجتهم للتوجيه.					
34	يشجع المعلمين على القيام بالبحوث الإجرائية التعليمية والسلوكية.					
35	يشجع المعلمين على تبادل الزيارات الصفية فى ما بينهم لاكتساب الخبرات التربوية.					
36	ينمي قدرات المعلمين على التقويم الذاتي.					
37	يعمل على تطوير مهارات المعلمين التقنية من خلال عقد الدورات وورش العمل التربوية.					
38	ينمي قدرات المعلمين على التعلم المستمر.					
39	يشجع المعلمين على ربط المنهاج بالبيئة.					
40	يوجه المعلمين لمواقع الكترونية يمكن الحصول من خلالها على مواد إثرائية.					
41	يحث المعلمين على تشجيع الطلبة على البحث عن القراءات الموجهة.					
42	يشجع المعلمين على استخدام التقنيات الحديثة في تنفيذ الدروس للطلبة.					
43	يصوغ رؤية واضحة تستشرف آفاقا لمستقبل بالتعاون مع العاملين فيها.					
44	يصوغ الرسالة بمايتناسب مع احتياجات المجتمع.					
45	يراعي حاجات العاملين النفسية، والاجتماعية, والثقافية, والتربوية.					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
46	يسهم في إنتاج محتوى معرفي يمكن تداوله بين المعلمين.					
47	يستخدم المصادر المفتوحة للمحتوى المعرفي (بحوث، مراجع،..).					
48	يكسب المعلمين المصطلحات التربوية باللغة الإنجليزية لمساعدتهم في البحث واكتساب المعرفة.					
49	تقويم عمليات التعلم في ضوء معايير اقتصادية واجتماعية وعالمية.					
50	يعزز الأفكار الإبداعية لدى المعلمين.					
المجال الخامس: التحول الوظيفي للمعرفة						
51	توعية المعلمين بأهمية التعامل مع العالم الافتراضي.					
52	تدريب المعلمين على التعامل مع العالم الافتراضي.					
53	تدريب المعلمين على مهارات الأداء عبر الأنماط المتعددة للتعلم (العمل عن بعد، العمل بالمشاركة، العمل بالمراسلة).					
54	الإسهام في توفير قواعد معلومات عن حاجة سوق العمل وحاجاته المستقبلية لتكون في متناول المجتمع المدرسي.					
55	توجيه الإدارة المدرسية لتبني نشاطات نوعية تهدف غرس احترام قيمة العمل والإنتاجية في نفوس الطلبة.					
56	التوعية بأساليب التقويم التي تؤكد اكتساب الطلبة للمهارات التي تتوافق ومتطلبات سوق العمل الحالية والمستقبلية.					
57	تدريب المعلمين على نقل المعرفة للمعلمين الجدد.					
58	تشجيع التدريب التربوي في المدرسة.					
59	الإسهام في تحويل المدرسة إلى بيئة إلكترونية ذات نوعية عالية.					
60	الإسهام في بناء مدونات إلكترونية تخصصية وفق					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	المواد الدراسية.					
معوقات الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين						
61	ضعف التطور التكنولوجي في المملكة العربية السعودية.					
62	عدم وجود الرغبة لدى المسؤولين في تطوير الإشراف التربوي في ضوء اقتصاد المعرفة.					
63	المحافظة على الأساليب التقليدية في الإشراف التربوي.					
64	التكلفة المادية المرتفعة للتقنيات التكنولوجية.					
65	عدم وجود تدريب للمشرفين على استخدام اقتصاد المعرفة.					
66	عدم وجود تنسيق بين المؤسسات المختلفة لتبادل المعرفة.					
67	عدم وجود حوافز مادية أو معنوية تشجيعية للأفراد المميزين في العمل.					
68	عدم تنظيم نظم المعرفة.					
69	سيطرة المركزية على قواعد اقتصاد المعرفة.					
70	الإحباط الذي يواجه المشرفين من الواقع المدرسي.					
71	ضغوط العمل والاحتراق النفسي الذي يتعرض له المشرف التربوي.					
72	عدم وجود حوافز (مالية ومعنوية) لإجراء البحوث الإجرائية في مجال الإشراف التربوي على نطاق المدرسة.					

ملحق (4)

قائمة بأسماء محكمي التصور المقترح

الرقم	الاسم	التخصص	مكان العمل
1	د. خالد عويد العنزي	قياس وتقويم	وزارة التعليم بمحافظة القريات
2	د. معيوف العنزي	إدارة تربوية	وزارة التعليم بمحافظة القريات
3	د. ذهب بنت نايف الشمري	أستاذ مشارك	إدارة تربوية
4	د. الأدهم بن خليفة اللويش	أستاذ مشارك	إدارة تربوية

ملحق (5)

كتاب تسهيل المهمة من رئيس الجامعة الاردنية

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
KINGDOM OF SAUDI ARABIA
MINISTRY OF EDUCATION
وكالة الوزارة للشؤون التعليمية
الادارة العامة للعلاقات الجامعية
إدارة شؤون الجامعات

وزارة التعليم
Ministry of Education

الرقم: ٢٤٩٥١
التاريخ: ١٢/٤/١٤٣٨هـ
المشفوعات:

(رسالة هاتفية)

سعادة الملحق الثقافي السعودي في الأردن **الموقر**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته؛؛

أشير إلى خطابكم رقم ٢٠ وتاريخ ١٤٣٨/١/٢هـ بشأن الطلب المقدم من الطالب/ رافع برد قاعد العنزي سجل مدني رقم (١٠٣١٤٠٦١٥٨) المبتعث لدراسة تخصص الإدارة التربوية لمرحلة الدكتوراه بالجامعة الأردنية ، بخصوص إجراء بحثه والذي هو بعنوان : (تصور مقترح لتطوير الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة)، والمتضمن طلب تسهيل مهمة الباحث في أداء بحثه على عينة من المشرفين التربويين ومدراء ومديرات المدارس ومعلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة القريات بالمملكة العربية السعودية، وطلبكم التوجيه بهذا الخصوص.

نود الإحاطة بأنه لا مانع نظاماً من تسهيل المهمة في الحصول على البيانات المطلوبة بعد موافقة الجهة المعنية بالدراسة.

ولسعادتكم أطيب تحياتي؛؛

وكيل الوزارة للشؤون التعليمية

د. محمد بن عبدالعزيز العوهلي

رقم الوارد العام: 2099
وزارة التعليم العالي
مركز الاتصالات الادارية
تم ارسالها الالكترونياً
التاريخ: 1438/04/13
عدد المرفقات: 2
٢٦/ ٢٤

ملحق (5)

كتاب تسهيل المهمة من الملحقية الثقافية

ROYAL EMBASSY OF SAUDI ARABIA
CULTURAL BUREAU
AMMAN - JORDAN

سفارة المملكة العربية السعودية
الملحقية الثقافية
عمان - الأردن

الاتصالات الادارية بالقريات
الرقم : ٣٨٦١٠٤٧٠
التاريخ : ١٤٣٨/٠٤/١٤

سعادة مدير عام إدارة التعليم في محافظة القريات **سلمه الله**

السلام عليكم ورحمة الله بركاته...وبعد:

إشارة لخطاب الجامعة الأردنية رقم ٢٠١٦/١/٢٥٣٥ وتاريخ ٢٠١٦/٧/٢٦م (المرفق) والمتضمن طلب تسهيل مهمة الطالب/ **رافع برد قاعد العنزي**، الملتحق **بالجامعة الأردنية** في **تخصص الإدارة التربوية لمرحلة الدكتوراه** على حسابه الخاص في إجراء بحث ميداني وجمع معلومات تتعلق ببحثه لرسالة الدكتوراه التي هي بعنوان: **((تصور مقترح لتطوير الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة))**.

وبناء على خطاب وكيل الوزارة للشؤون التعليمية (المرفق صورته) المتضمن الموافقة على تطبيق أداة الدراسة بعد موافقة الجهة المعنية بالدراسة.

آمل تلطف سعادتكم بالإطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الباحث.

وتقبلوا سعادتكم أطيب تحياتي وتقديري،،،

الملحق الثقافي السعوي في الأردن

أ. راشد بن عبدالله بن سعد النابت

سفارة المملكة العربية السعودية
الملحقية الثقافية - عمان

رقم الصادر 1411
التاريخ 1438/04/13
المرفقات 2

هاتف ٥٣٧٥٥٥٥ فاكس ٥٣٣١٤٥٣ ص.ب ٢٧١٧ عمان ١١٨٢١ الأردن البريد الإلكتروني www.sacm.org.jo - E-mail:sacmjo@sacm.org.jo
Tel: 5375555 Fax: 5331453 P.O.Box 2717 Amman 11821 Jordan E-mail:sacmjo@sacm.org.jo - www.sacm.org.jo

ملحق (5)

كتاب تسهيل المهمة من إدارة التعليم في القريات

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
٢٨٠
إدارة التعليم بمحافظة القريات
التخطيط والتطوير

VISION 2030
وزارة التعليم

الرقم : ٣٨٦٢٣٦٠٩
التاريخ : ١٨/ ٤/ ١٤٣٨هـ
المشفوعات : ٣

الموضوع : تسهيل مهمة إجراء دراسة للأستاذ / رافع العنزي

تعميم عاجل

لجميع الأقسام المدارس الحكومية والأهلية (بنين) – (بنات)

المكرم مدير / رئيس قسم .... وفقه الله
المكرم قائد مدرسة .... وفقه الله
المكرمة قائدة مدرسة .... وفقها الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :

إشارة إلى خطاب الملحق الثقافي السعودي في الأردن رقم ٢٨٦١٠٤٧٠ وتاريخ ١٤٣٨/٠٤/١٤هـ المبني على خطاب الجامعة الأردنية رقم ٢٥٣٥/٢٠١٦/١ وتاريخ ٢٠١٦/٠٧/٢٦م والمتضمن طلب تسهيل مهمة الطالب / رافع بن برد العنزي ، الملتحق بالجامعة الأردنية في تخصص الإدارة التربوية لمرحلة الدكتوراة على حسابة الخاص في إجراء بحث ميداني وجمع معلومات تتعلق ببحثه لرسالة الدكتوراة التي هي بعنوان (تصور مقترح لتطوير الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة) .

عليه نأمل منكم الاطلاع والعمل على تسهيل مهمته .

متمنين لكم دوام التوفيق

مدير التعليم
د. محمد بن عبدالله الثبيتي

ص/ للمساعد للشؤون التعليمية .
ص/ للمساعد للشؤون المدرسية .
ص/ لجميع أقسام الإدارة .
ص/ للإعلام التربوي.
ص/ للصادر العام .

هاتف وفاكس/ ٠١٤٦٤١٣٣٧٣ / تحويلة ٢٨٤ @Tktittatwe البريد الالكتروني / planning@quriatg.gov.sa

A PROPOSED PERSPECTIVE FOR DEVELOPING JOB PERFORMANCE OF THE EDUCATIONAL SUPERVISORS IN THE KINGDOM OF SAUDI ARABIA IN LIGHT OF KNOWLEDGE ECONOMY

By

Rafi Bin Bard Q. ALANAZI

Supervisor

Dr. AbdelFattah Saleh Khlaifat, Prof

ABSTRACT

This study aimed at proposing a perspective for developing job performance of the educational supervisors in the Kingdom of Saudi Arabia in the Light of the knowledge economy from the view point of principals and teachers, the developmental descriptive survey method was used, and a questionnaire was developed as a study tool, a random simple sample of (770) principals and teachers was selected. The study findings showed that the status of job performance of educational supervisors in the kingdom of Saudi Arabia in the light of the knowledge economy was medium, and the dimensions came in descending order as follows:(knowledge career transition, managerial work, career adaptation, working with teachers, evaluation and strategic controls). And the study findings showed that there aren't statistically significant differences attributed to experience, job position, or to the Or interaction between (experience, gender and career position) While the study findings showed that there are statistically significant differences attributed to gender variable on all dimensions except evaluation and strategic monitor dimension in favor of male. And all the obstacles of job performance of educational supervisors in the kingdom of Saudi Arabia in the light of the knowledge economy came in high degree. And the study recommended the ministry of education to adopt applying the proposed perspective.

Key words: Job performance, supervisors, Saudi Arabia, knowledge economy.